



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور التكوين في تحسين أداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
تخصص: سياسة عامة وإدارة محلية

إشراف الدكتور:
د. دوش الهادي

إعداد الطالب:
عزاوي عبد المجيد

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ. حلواجي عبد الفتاح
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	د. دوش الهادي
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أ. عبادي خير الدين

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من علمني صفات التربية

وكمال الأخلاق قبل العلم

والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي الغالية

وأبني مريم وإسحاق

إلى أخوتي وأساتذتي وزملائي وأصدقائي

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين أولاً وأخيراً على نعمة العلم والتعلم

ما يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بأخلص العبارات التقدير والعرفان

إلى أساتذتي الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي ، وإلى الدكتور :

الهادي دوش الذي أثارنا بإشرافه على هاته الدراسة ، كما أوجه شكري

وتقديري للأعضاء لجنة المناقشة وإلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب

، وإلى جميع الأصدقاء كل واحد باسمه وإلى زملائي بالعمل

المقدمة

مقدمة

تتمثل الإدارة المحلية في الولاية والبلدية، وترتبط كل واحد منها بقوانين خاصة بها، وباعتبار أن البلدية تمثل قاعدة اللامركزية الإدارية، وهذا من خلال مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية، عن طريق ما يعرف بالانتخابات المجالس الشعبي المحلية، واختيار رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتخب الذي يتكفل بتسيير الشؤون والتنمية المحلية لبلدياتهم، ولكن هذا الاقتراح ليس مبني على معيار الكفاءة والقدرة على التسيير مما يستوجب على الدولة والجهات الغير الرسمية بالتكفل بتأهيلهم وتأطيرهم عن طريق التكوين من اجل الدفع بعجلة التنمية المحلية .

وقانون البلدية 10-11 الذي ينص على تكوين المنتخبين المحليين في مواده: (38، 39)، ودور الفواعل الغير الرسمية في التكوين كالأحزاب السياسية والمؤسسات والمعاهد الدولية في إطار اتفاقيات التعاون الثنائية والندوات الدولية .

1- أهمية الدراسة :

إن أهمية دراسة الموضوع تكمن في معرفة أثر التكوين في تحسين أداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة، من خلال البرامج التي تضعها السلطات المركزية والسلطات المساعدة كالأحزاب السياسية .

2- أدبيات الدراسة : لا يمكن لأي باحث إقامة دراسة دون الاعتماد والارتكاز على أدبيات سابقة

تصب في نفس المجال لها صلة وعلاقة بالموضوع ومن أهمها:

* عيادي عبد الكريم «أثر تكوين تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر -دراسة حالة بلدية ورقلة» ،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية - تخصص إدارة الجماعات المحلية الإقليمية.

* إبراهيمي عبد الله ،حميدة المختار ،دور التكوين في تهمين الموارد البشرية ،مجلة العلوم الأنسانية جامعة بسكرة .

* علي زروال ،عبد الحق محاد،النظام القانوني للمنتخب المحلي بالجزائر ،شهادة ماستر .

3- مجال الدراسة :

-من ناحية الإطار المكاني يندرج في دراسة دور التكوين في تحسين أداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة لبلديات :أميه ونسه ،حاسي خليفة ،تغزوت .

-المدة الزمنية للدراسة تواكب مختلف برامج التكوين الرسمية والمساعدة ،ويتم التركيز على التكوين المركزي في الفترة الانتخابية من 2017 إلى غاية سنة 2018 ،وتأثير ذلك على أداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة .

4-أسباب اختيار الموضوع :

-أسباب ذاتية :

- تتعلق بطبيعة التخصص الذي نزاوله في الماستر :السياسية العامة والإدارة المحلية وصلته الوطيدة بموضوع الدراسة والبحث .

-وبحكم طبيعة العمل ضمن الإدارة المحلية والرغبة في الاستفادة من دراسة الموضوع .

-أسباب موضوعية :

-أهميه الموضوع التي تتعلق بالتكوين في الجانب البشري وخاصة في الإدارة اللامركزية باعتبارها نواة التنمية المحلية .

5-أهداف الدراسة :

-معرفة ماهية التكوين ودوره في الهيئات اللامركزية .

-العمل على الرفع من كفاءة واداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة استجابة للتطورات والمتغيرات في إطار التنمية المحلية المستدامة .

6-الإشكالية :

-باعتبار أن المورد البشري لعب دورا إستراتيجيا خاصة في الآونة الأخيرة كسبيل للنجاح المنظمة ،ويعتبر رؤساء المجالس المحلية المنتخبة .من عوامل نجاح البلديات في التسيير المحلي ،مما يدفع للطرح الإشكال التالي :

-إلى أي مدى يمكن أن يساهم التكوين في تحسين أداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة ؟

وتتفرع عليها إشكاليات فرعية وهي :

-المقصود بعملية التكوين ؟ وماهي أهميته ؟

-ماهو دور برامج التكوين المركزية والمساعدة في ترقية أداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة بالجزائر؟

7-الفرضيات :

-الأداء الفعال للرؤساء المجالس المحلية المنتخبة مرتبط بمدى نجاعة برامج التكوين بجميع أنواعها.

- إتباع سياسة تكوين فاعلة على رؤساء المجالس المحلية المنتخبة له دور في نجاح سياسة التنمية المحلية .

8-مناهج البحث :

من اجل الوصول إلى إجابة صريحة على إشكالية البحث يجب إتباع خطوات البحث العلمي القائمة على توظيف مناهج البحث وتكون مرتبطة بالأهداف الموضوعية وطبيعة الموضوع ،وتما الاعتماد على المناهج التالية :

-**المنهج الوصفي** :يعد هذا المنهج ضروري في من خلال التطرق لمفهوم التكوين مبادئه وأهدافه.
منهج اسلوب تحليل المضمون : تحليل النصوص القانونية المتعلقة بتأسيس الجماعات المحلية ،وكذلك مضامين التكوين الموجهة لرؤساء المجالس المحلية .

منهج دراسة الحالة :دراسة حالة للبلديات :أميه ونسة ،حاسي خليفة ،تغزوت .

9-صعوبات الدراسة :

من بين أهم العراقيل والصعوبات التي واجهتنا أثناء دراسة الموضوع هو شح المراجع المتخصصة وهذا نظرا للحدثة الموضوع ،بالإضافة إلى العوائق في الدراسة الميدانية أثناء التجاوب وإعطاء المعلومات ،بحيث هناك تكتم وجهل لبعض الأسئلة المطروحة ،ونظرا لطبيعة سرية الإدارة العمومية في الجزائر .

10-خطة الدراسة :

الفصل الأول: تناولنا فيها الإطار المفاهيمي لعملية التكوين من خلال مبحثين، يتعلق الأول بالتكوين وأهميته وفوائده ومبادئه، والمبحث الثاني حيث تما التطرق فيه للمجالس المحلية المنتخبة.

الفصل الثاني: تحت عنوان برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء والذي ينقسم إلى ثلاثة مباحث، حيث المبحث الأول برامج التكوين الرسمية والمبحث الثاني تطرقنا فيه لبرامج التكوين المساعدة، أما المبحث الثالث تناولنا فيه محددات تقييم الأداء في الإدارة المحلية .

الفصل الثالث: الذي يتحدث عن أثر برامج التكوين في تقييم ادعاء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة -دراسة حالة رؤساء بلديات: أميه ونسة، حاسي خليفة، تغزوت، حيث تم التطرق للبيانات الشخصية للرؤساء البلديات الثلاثة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد خصص للتحليل الاستثمارية وفي المبحث الثالث تم التطرق للنتائج تحليل الاستثمارية .

*لننهي هذه الدراسة في الأخير بخاتمة منهجية تناولت أهم النتائج التي توصلنا إليها ومجموعة من التوصيات .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لعملية التكوين

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لعملية التكوين

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لعملية التكوين

جاء في الباب الأول من المادة 02 من قانون البلدية 10-11 بان البلدية هي القاعدة الإقليمية للمركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية. ومن هذا المنطلق أن المواطن المحلية و المسؤول الأول عن انتخاب ممثليهم على مستوى المجالس المحلية، باعتبار أن رئيس المجلس الشعبي البلدي هو المسير الأول لشؤون مواطنيها، ولكن هذا الأخير باعتباره محرك عجلة التنمية المحلية لا بد من توفر الكفاءة والقدرة على التسيير ويتجلى ذلك من خلال المادة: 39 من قانون البلدية 10-11 التي تلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسن المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لصالحه .

وهذا يتطلب معرفة ماهية التكوين والمصطلحات المتشابه له وفوائده وأهميته التي ينتج عنه بالإضافة لأسباب والدوافع ومبادئه، ولا بد من معرفة الجالس المحلية المنتخبة مفهومها وصلاحياتها والإطار القانوني لمنتخب المحلي وهذا وفقا لخطة الفصل الأول التالية :

المبحث الأول: التكوين: أهميته، فوائده، مبادئه

المبحث الثاني: المجالس المحلية المنتخبة

خلاصة الفصل الأول .

المبحث الأول: التكوين: تعريفه، أهميته، فوائده، دراسته

تسعى الدول من خلال إداراتها العامة لإنجاح سياستها العامة من خلال وجود إدارة عامة كفاءة وفعالة قادرة على تنفيذ مختلف البرامج التنموية الكفيلة بتلبية المطالب المجتمعية، مع الأخذ بعين الاعتبار الإصلاح والتطوير الإداري الذي يعتمد على الموارد البشرية التي تعتبر بمثابة الرأسمال والمكون الأساس في المنظمات المعاصرة، لذا كان لزاما على هذه المنظمات التكيف والاستمرار في تطبيق سياسيات وبرامج تمكن من الارتقاء بمستوى أعضائها، ووفقا لهذا يرى مختلف منظري الإدارة العامة وإدارة الأعمال أن التكوين بمختلف مضامينه يعد أضل السبل التي تهدف لتحقيق الأهداف العامة ورفع مستوى الأداء وصولا إلى تحقيق التنمية الإدارية الشاملة .

المطلب الأول: تعريف التكوين

أولا: لغة

كون يكون تكويننا: 1- الله الشيء: أخرجه من العدم إلى الوجود، 2- الشيء: ركبه بالتأليف بين أجزائه وأحدثه «كون المهندس جهاز أليكترونيا»، «كونوا جمعية خيرية»،
تكون يتكون تكونا: 1- الشيء: حدث وتألف «تكونت جمعية لمساعدة الفقراء» 2- الشخص تدرّب وتعلم «تكون في دار المعلمين» .

ثانيا: اصطلاحا: مصدر كون، تدريب «تكوين مهني»، تربية وتعليم «تكوين جامعي»، «تكوين رياضي»، تحت التكوين: في الطريق إلى تكوينه «شركة تحت التكوين»¹.

ويعرف pierre casse التكوين بأنه «العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية والمستقبلية فهو وسيلة لترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، وضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة

¹المعجم العربي الأساسي، لاروس، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989، ص 1061.

لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا عاملا، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات»¹.

والتدريب: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم².

ويعرف التكوين على أنه "عملية ومجهود، تقوم بها المنظمة من أجل تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات وتطويرها والمتعلقة في مجملها بعملهم الحالي أو أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، وهو يهدف إلى زيادة الكفاءة في أداء العمل والرفع من قدرات العاملين وتغيير سلوكهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة"

من خلال المفاهيم السابقة المقدمة يمكننا استخلاص النتائج التالية :

- 1- التكوين هو مجموعة من النشاطات التي يخضع لها العامل سواء قبل البدء في العمل أو أثناء العمل.
- 2 هو نشاط مستمر ومنظم من أجل مواكبة التغيرات البيئية المحيطة .
- 3-عملية منظمة تستهدف زيادة مستوى المتكويين وتحسين وتحديث معلوماتهم وتنمية الرغبة لديهم لاستغلال طاقتهم بشكل أفضل .
- 4-التكوين نشاط استراتيجي تدخل في صلب العمليات الإدارية
- 5-مرحلة مهمة لتحقيق الاستقرار الوظيفي وزيادة كفاءة المنظمة .
- 6-التكوين عملية — Processus— تمكن من قياس أداء الفرد ضمن مقارنة الأداء المؤسسي³.

ويتضح لعملية التكوين جملة من الخصائص وهي :

¹ محمود بوقطف، "التكوين أثناء الخمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور- خنشلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة -2013-2014، ص13.

² عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، ط101الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص438.

³ عبد الكريم عيادي، "أثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر" -دراسة حالة بلدية ورقلة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016، ص15-17.

- أ- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة وليس نشاط ثانوي أو كماليا .
 - ب- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء والعناصر المترابطة معا ،تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
 - ج- التكوين عملية شاملة بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
 - د- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح ،ومن هذه هـ- المقومات :-
 - وضوح الأهداف وتناسقها .
 - وضوح السياسات وواقيتها
 - توازن الخطط والبرامج .
 - توفر الموارد المادية والبشرية
 - توفر الرقابة والتوجيه المستمرين .
 - هـ- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات ينبغي توفيرها .
 - و-التكوين نشاط معتبر ومتجدد ،حيث ان التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات ، وإنما ي تصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض لتغير في عاداته وسلوكه ومهارته ورغباته ،والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف و الأوضاع الاقتصادي الإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستحدياتها¹.
- يتضح أن التكوين له عدة نتائج وآثار ايجابية على الرأسمالي البشري لأي منظمة مهما كان نشاطها وحجمها

المطلب الثاني :أهميته وفوائده:

ويمكن أن تكون جملة الآثار الايجابية الواردة أدناه إجابات مقنعة لمن يتساءل عن فوائد التكوين ،هذه الآثار التي يفرزها التكوين إذا ما وضع في إطاره الصحيح والتي من شأنها أن ترفع من أهمية التكوين وألويته في تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية، وتتمثل أهمية التكوين في جانبين:

¹محمود بوقطف ،مرجع سابق ،ص 17-18.

1- على مستوى المؤسسة :

- * يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح
- * يحسن المعارف والمهارات الأزمة للعمل على مستويات التنظيم
- * يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- يساعد مزيد من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم .
- * يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة ، يشجع الصدق ، الانفتاح والثقة
- * يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسهم ، ويساعد على التطور التنظيمي .
- * يعمل على تحصيل المعارف ، وتحضير أدلة التنفيذ والطرق
- * يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل .
- * يسهل تطوير العمال بالنسبة للترقية من الداخل .
- * يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة .
- * يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها .
- * ينمي معنى المسؤوليات تجاه المؤسسة ، ويحسن العلاقات بين أرباب الأعمال والعمال .
- * يشجع على حسن التسيير في المنظمة.
- * يقصي التطبيقات والتصرفات الضارة مثل إخفاء الوسائل .
- * يساعد على التكيف مع التغيرات خاصة الطارئة والمستحدثة .
- * يسهل تسيير النزعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة .

2- على مستوى الفرد

- * يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- * تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين .
- * يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس .
- * يساعد الفرد على التألف مع الضغوطات والحرمان والنزعات .
- * تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفا .
- * يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحين مهارات التفاعل
- * يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين .
- * يمنح للمستخدم المكون إمكانيات النمو الشخصي والتحكم في مستقبله .
- * ينمي شعور النمو عن طريق التدريب والتمهين .
- * يساعد الفرد على تطوير مهارات بالمهام الجديدة على مستوى العلاقات بين العمال وبين الجماعات والإدارة
- * تحسين الاتصال بين المجموعات والأفراد.
- * يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو المترقين .
- يعمم الإعلام في برنامج العمل .
- * ينمي التلاحم بين المجموعات كما يشكل مناخا جيدا من اجل التمهين والتنسيق
- * يرسم اتجاهات المؤسسة¹.

أهداف التكوين :

¹ إبراهيمي عبد الله حميدة المختار ،"دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية ،مجلة العلوم الإنسانية "،جامعة بسكرة ،الجزائر العدد 07،فيفري، 2005،ص 03-05.

- يهدف التكوين إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التكوينية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم.

- يهدف التكوين إلى تأقلم العمال مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنطوية بهم .

- يقود التكوين إلى خلق القدرة لدى العمال المتكونين على تحمل المسؤولية والمبادرة أثناء القيام بأعمالهم.

- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدني حوادث العمل .

- تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء.

- رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يتيح لها التكوين كذلك القدرة على التكيف

مهما كانت التهديدات والقيود المفروضة من بيئتها¹.

ومن أهداف التكوين :-

*تعليم الموارد البشرية كفاء تتلاقى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح .

*اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات جديدة ومتنوعة، لتمكينها من أداء أعمالها .

*تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها

إن تحقيق الأهداف السابقة يمكن المنظمة من جني الثمار التالية :

-رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية .

-خلق اتجاهات مرضية لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معا.

¹الامين بوشليق، "دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار ENTP من إلى 2014"، ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015، ص 40-05.

-تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لي الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق ،وتمكينها من إدخال التحسينات على مجالات عملها .

- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا ومستقبلا¹ .
يمكن القول أن هذا الأهداف لها تأثير مباشر في فاعلية واستراتيجيات المنظمة ، وتبقى هذه الأخيرة مرتبطة بمؤشرات متعددة .

المطلب الثالث :أسباب ودوافع التكوين

إن للتكوين أو التآطير المورد البشري في أي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة مجموعة من الأسباب والدوافع والتي تتمثل في النقاط التالية :-
والتي تتمثل في :

1-زيادة الإنتاج :وهي زيادة في كميته فتكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه رفع درجة انتقائهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية .

2-تحسين في نوعية الإنتاج : إذ أن تكوين الفرد على أداء عمله وفق شروطا عناه أداؤه بنوعية عالية .

3-اقتصاد في النفقات :تؤدي البرامج التكوينية مردودا أكثر من نفقاتها ،حيث أن التكوين على استخدام الآلات طبقا لأصولها ،ووفق الطرق السليمة ،فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات .

4-قلة في معدل دوران العمل : إن تكوين العاملين وزيادة مقدرتهم وتلقينهم المعارف التي مع مداركهم يعني اهتمام الإدارة بهم ،مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل ،ومن ثم استقرارها وقلّة تركهم خدمة المؤسسة ،وهذا يؤدي إلى قلة معدل دوران العمل ، كما ان بعض المؤسسات تلزم المتكويين بعقود الخدمة معينة بعد التكوين ،وكل ذلك يؤدي إلى استقرار العمل وقلّة في دورانه

5-رفع معنويات العاملين : وللتكوين أثر كبير على معنويات العاملين ،إذما إن يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له ،ورغبة في تطويره ،حتى يزداد إخلاصه لعمله والتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته وعمله ويقبل على العمل باستعداد وجداني ،ودون أن يشعر بالكلل والملل ،وهو مصر رفع معنويات العاملين في العمل .

¹ عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق ،439-440.

6- توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة: يشكل التكوين مصدرا مهما للطلبات الملحة للأيدي العاملة، خاصة أيام الرخاء الاقتصادي وزيادة حاجات المؤسسات للقوى العاملة التي قد لا تستطيع سوق العمل توفيرها وسيبقى التكوين هو المصدر الذي يوفر الإعداد الكثيرة التي تحتاجها المؤسسات .

7- قلة في الأشراف: إذ أن الفرد الذي تم تكوينه، وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق التكوين لديه وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقلل من المزيد من الإشراف و الاستفسارات، فتقل رقابته .

8- التكوين الخاص بالمشرفين والإداريين: لا يقتصر التكوين على القوى العاملة المنتجة أو الكتاب ، بل يشمل الإداريين والمشرفين مما يزيد من قدراتهم في الإدارة والتخطيط وعملية اتخاذ القرار، ويؤطر إدارتهم بالإطار الإنساني في تعاملهم مع العاملين، لذ فالتكوين هو الزيادة قدرة الإدارة¹ .

9- التقليل من الحوادث: إن التكوين معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة والمناولة، وهي كلها مصادر القضاء على الحوادث.

نظرا أن هذا الأثر الناتج عن التكوين خاصة المنظمات الإدارية التي تهتم بعملية التدريس لموظفيها لتحسين من أدائهم أثناء العمل .

¹نورالدين مريني، "دور التكوين في تحسين أداء الموظفين"- دراسة ميدانية بلدية الجلفة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، 2017، صص 28-29.

المبحث الثاني: المجالس المحلية المنتخبة

إن الإدارة المركزية أو ما يعرف بالإدارة المحلية في الجزائر، التي تتكون من الولاية و البلدية والتي ترتبط كل منها بقوانين تحدد صلاحيات ومفاهيم، ويعتبر المجلس الشعبي البلدي من أبرز صانعي السياسة العامة المحلية على المستوى البلدي، كما يعد من أهم عوامل نجاح أو فشل التنمية المحلية.

المطلب الأول: نشأة المجلس الشعبي البلدي.

المجلس هو هيئة منتخبة بالاقتراع العام المباشر والسري من طرف جميع الناخبين بالبلدية ويعبر فيه الشعب عن إرادته¹.

1-تشكيله: يتشكل المجلس الشعبي البلدي من أعضاء منتخبين بواسطة الاقتراع العام السري المباشر لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد، وهو هيئة تداولية تجتمع أربع مرات في السنة على الأقل، ويمكن لرئيس الجهاز التنفيذي دعوة المجلس للاجتماع كلما رأى ذلك ضروريا، كما يجتمع بناء على طلب الوالي أو 3/1 من أعضائه وفي سبيل أداء مهامه فإن للمجلس لجان متخصصة ينشئها من بين أعضائه بمساعدة موظفين متخصصين او مواطنين، تتولى إعداد ودراسة المسائل التي تهم البلدية، وتقديم الاقتراحات بشأنها إن أمكن للمجلس الذي يناقشها ويتداول بشأنها وفقا لجدول أعماله.

وتتخذ القرارات أغلبية الحاضرين، وعند التعادل في الأصوات يرجح صوت الرئيس، ويحرر بذلك محضرا يتولى الجهاز التنفيذي البلدي وضعة حيز التنفيذ.

كما أن المجلس الشعبي البلدي يتمتع قانونا، إلى جانب الاستقلالية النسبية في التسيير، بالاستقلالية الهيكلية تجاه الحزب والسلطة المركزية¹.

¹محمد الصغير بعلي، القانون الإداري التنظيم الإداري، النشاط الإداري-الجزائر دار العلوم للنشر والتوزيع عنابه، 2004، ص

هذا فيما يخص عن كيفية إنشاء المجلس الشعبي البلدي وكيفية عقد اجتماعاته، ويمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطة اللامركزية على مستوى إقليم البلدية .

المطلب الثاني: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي

يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بالأزواجية في الاختصاص " Dédoublement de fonction"، حيث يمثل البلدية تارة، ويمثل ويعمل لحساب لدولة تارة أخرى .

175أولا - تمثيل البلدية :

لما كانت البلدية تتمتع بالشخصية المعنوية وتحتاج إلى من يعبر عن إرادتها، فقد اسند القانون البلدي مهمة تمثيلها إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي، حيث يتكفل بممارسة الصلاحيات الأساسية التالية :

أ)- التمثيل: يمثل الرئيس البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وكل التظاهرات الرسمية والاحتفالات .

كما يمثلها أمام الجهات القضائية، وفي حالة تعارض مصلحة الرئيس مع مصلحة البلدية، يقوم بتعيين أحد الأعضاء لتمثيل البلدية في التقاضي والتعاقد، كما تشير المادة 66 منه.

ب) رئاسة المجلس: يتولى الرئيس إدارة اجتماعات وإشغال المجلس الشعبي البلدي من حيث التحضير للدورات، والدعوة لانعقاد، وضبط وتسيير الجلسات

ج) إداره أموال البلدية والمحافظه على حقوقها، حيث يتكفل الرئيس تحت مراقبة المجلس خاصة بمايلي :

¹ سعيد بوالشعير، النظام السياسي الجزائري، دراسة تحليلية لطبيعة نظام الحكم في ضوء دستوري 1963 و1973، ج01 الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 07- 2013، ص 143، 142.

- 1- تسيير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق .
 - 2- القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأملك البلدية كمن حيث اكتسابها واستعمالها واستغلالها والتصرف فيها والمحافظة عليها.
 - 3- إبرام صفقات البلدية ومراقبة تنفيذها ،طبقا للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 91-434 السابقة .
 - 4- توظيف مستخدمي البلدية والإشراف على تسييرهم ،وممارسة السلطة الرئاسية عليهم .
 - 5- إعداد واقتراح ميزانية البلدية على المجلس ،ثم القيام بمتابعة تنفيذها
 - 6- السهر على وضعية المصالح والمرفق والمؤسسات البلدية¹ .
- غير أنه يستثنى من قاعدة تمثيل البلدية عندما يكون شخص رئيس المجلس أو أحد أقاربه طرفا فيه ، ويرجع التمثيل في هذه الحالة إلى أحد أعضاء المجلس الشعبي البلدي ، يختار بموجب مداولة من طرف الأعضاء باعتبار البلدية شخصية معنوية.
- بصفته ممثلا للدولة :
- *يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية وبهذه الصفة فهو يكلف على الخصوص بالسهر على احترام وتطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما .
- *لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية ،وبهذه الصفة ،يقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقا للتشريع الساري المفعول تحت رقابة النائب العام المختص إقليميا .
- * في إطار أحكام المادة 86 ،يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت مسؤوليته ،تفويض إمضائه للمندوبين البلديين الخاصين وإلى كل موظف بلدي قصد:

¹ محمد الصغير بعلي ،مرجع سابق ،ص162-163.

- استقبال التصريحات بالولادة والزواج والوفيات .
- تدوين كل العقود والأحكام في سجلات الحالة المدنية .
- إعداد وتسليم كل العقود المتعلقة بالتصريحات المذكورة .
- التصديق على كل توقيع يقوم به أي مواطن إمامهم بموجب تقديم وثيقة هوية .
- التصديق بالمطابقة على كل نسخة وثيقة بتقديم النسخة الأصلية منها.
- يرسل القرار المتضمن التفويض بالإمضاء غالى الوالي وعلى النائب العام المختص إقليميا
- *يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت إشراف الوالي بما يأتي :
- تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات على إقليم البلدية .
- السهر على النظام والسكينة والنظافة العمومية .
- السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والوقاية والتدخل في جال الإسعاف.
- ويكلف بالإضافة إلى ذلك ، بكل المهام التي يخولها له التشريع والتنظيم المعمول بهما.
- *يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها ،كل الاحتياطات الضرورية وكل التدابير الوقائية لضمان سلامة وحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العمومية التي يمكن أن تحدث فيها أية كارثة أو حادث.
- وفي حالة الخطر الجسيم والوشيك ،يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ تدابير الأمن التي تقتضيها الظروف ويعلم الوالي بها فورا .
- كما يأمر ضمن نفس الأشكال ،بهم الجدران والعمارات والبنىات الآيلة للسقوط مع احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما لاسيما المتعلق بحماية التراث الثقافي .

*في حالة حدوث كارثة طبيعية أو تكنولوجية على إقليم البلدية يأمر رئيس المجلس الشعبي البلدي بتفعيل المخطط البلدي لتنظيم الإسعافات طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

*:في إطار مخططات تنظيم وتدخل الإسعافات ،يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدية القيام بتسخير الأشخاص والممتلكات طبقا للتشريع المعمول به .

ويخطر الوالي بذلك .

*لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الشرطة القضائية .

*يعتمد رئيس المجلس الشعبي البلدي ،قصد ممارسة صلاحياته في مجال الشرطة الإدارية .

يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي ،عن الاقتضاء ،تسخير الشرطة أو الدرك الوطني المختصة إقليميا حسب الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم¹.

كما يتطلب حماية حقوق المواطن المدنية ،من أي اعتداء ضد نظافة المحيط الذي يعيش فيه أو ضد أي بناء فوضوي ،أو محاولة استعمال الأملاك العمومية لأغراض شخصية دون رخصة مسبقة كما يسهر رئيس البلدية على تنظيم التجمع سواء تعلق الأمر بالتظاهرات العامة ،الرياضية ،أو المسيرات الاحتجاجية أو التجمعات الحزبية ،وهذا بتحديد نطاق السير والساحة ،والأماكن المقصودة ،وهذا من أجل تنظيم المرور .

وعلى العموم يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي من اجل الحفاظ على النظام العام ودون الأعمال بواجب الاحترام وحماية حقوق وحرية المواطنين بما يلي :

السهر على المحافظة على النظام العام وسلامة الأشخاص والأملاك .

¹المادة 92،91،90،89،88،87،86،85، 93 من قانون البلدية 10/11 ، ا لمتعلق صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي

بصفته ممثلا للدولة ،15-16

- المحافظة على حسن النظام العام في جميع الأماكن العمومية التي يجتمع فيها الأشخاص .
- منع الاعتداء على الراحة العمومية .
- تنظيم الطرقات وحركة المرور على أقيم البلدية .
- السهر على حماية التراث التاريخي والثقافي ورموز الثورة .
- السهر على احترام المقاييس في مجال العقار والسكن والتعمير .
- السهر على نظافة العمارات وسهولة السير في الشوارع والطرقات العمومية .
- السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة لأمالك العمومية .
- السهر على احترام التنظيم في مجال الشغل المؤقت للأماكن التابعة لأمالك العمومية .
- اتخاذ الاحتياطات والتدابير الضرورية لمكافحة الأمراض المختلفة أو المعدية والوقاية منها.
- منع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة .
- السهر على سلامة المواد الغذائية والاستهلاكية والمعرضة للبيع .
- السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط وحماية البيئة .
- ضمان ضبطية الجنائز والمقابر طبقا للعادات ،والعمل فورا على حق كل شخص متوفي بصفة لائقة دون تمييز للدين أو المعتقد¹.
- غير أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم بتفويض أحد نوابه أو مندوبيه أو موظفيه من أجل القيام بإمضاء بعض الوثائق الإدارية من أجل توزيع المهام أكثر.

¹ لطيفة عشاب ،النظام القانوني للبلدية في الجزائر،مذكرة ماستر،قسم الحقوق كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012-2013، 49-50.

المطلب الثالث: الإطار القانوني لتكوين المنتخبين المحليين

قصد تحقيق لامركزية حقيقية، من الضروري التأكيد من تمتع المنتخب على حد أدنى من مؤهلات وتكوين، يسمح له بالمشاركة الفعلية لأي إدارة الشؤون المحلية، فنجاح اللامركزية لا يتوقف فقط على منح الجماعات الإقليمية الموارد المالية، وتزويدها بالأطر الإدارية والتقنية المؤهلة، بل الأمر يستوجب كذلك تمكين أعضاء المجالس المنتخبة من تكوين يسمح لهم تحمل المسؤوليات.

لم يتناول المشرع الجزائري مسألة التكوين في فوائين الجماعات الإقليمية القديمة، وبذلك يكون قد تهاون في مسألة الاهتمام البعدي بالمنتخب المحلي، وخصوصا وان إطلاق الترشح - كما أسلفنا - ينتج أضعاف محدودي التأهيل مما يؤثر سلبا على تسيير الشؤون المحلية، مما يبين وجود تمنع للإرادة السياسية لتحسن مستوى أعضاء المجالس المنتخبة، لضمان فرض السلطة المركزية سيطرتها على الوحدات المحلية، والتدخل المفرط والمبرر في شؤونها.¹

وقد أثبتت التجارب أن نسبة مهمة من الأعضاء على مستوى المجالس المحلية لا تتمتع بمستوى معرفي أو مؤهلا علمية، قد قلدت مناصب المسؤولية، مستغلة النصوص القانوني التي لم تشترط كفاءة علمية معينة حتى بالنسبة للرئيس وباقي الأعضاء الدائمين، رغم مهامهم الجسيمة بما فيها التوقيع، خصوصا أن الصلاحيات قد اتسعت وتعقدت، مما يتطلب توفير قدر من الاستعداد والكفاءة .

وقد حاول المشرع في قانون البلدية الجديد تدارك ذلك بإلزام العضو المنتخب بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي، غلى جانب ذلك أعتبر استدعاء المنتخب للمشاركة في دورات التكوين التي تنظمها الجهات المعنية بمثابة غياب مبرر، وحسنا

¹ وهيبة برازه، استقلال الجماعات المحلية في النظام القانوني الجزائري، اطروحة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة ميلود معمري تيزي وزو، 2017، صص 173-174.

فعل حتى يمكن العضو المنتخب من تحسين مداركه العملية والعلمية بما يؤدي على تطوير أداء المنتخب.

ولقد سبق لوزارة الداخلية أن نظمت دورات تكوينية في مجال الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية الاتصال، الحالة المدنية، أدوات التعمير، البرامج للتنمية الريفية المدمجة الصحة والنظافة العمومية وغيرها من المجالات التي تتعلق بتسيير الجماعات المحلية، وكان لها الدور الفاعل والإيجابي في ترقية قدرات المنتخبين، غير أنها عمليا طرحت إشكالا خاصا بالنسبة لرؤساء البلديات الذين قد تجبرهم هذه الدورات التكوينية على التنقل خارج إقليم البلدية وهو أمر قد يؤثر على حسن سير البلدية¹.

بذلك يتطلب الرفع من أداء المجالس البلدية في تعزيز دعائم التسيير الرشيد وإحداث نقلة نوعية على مستوى العنصر البشري الذي يقود عملية التنمية المحلية وهذا يأتي من خلال تحسين مستوى تأهيل قدرات المنتخبين وتكوينهم بشكل دوري ليتسنى لهم القيام بالمهام الإدارية، كما تساهم جهود وزارة الداخلية في إصلاح منظومة القيم الإدارية للعنصر البشري وتنمية أخلاقيات المنتخبين المحليين بما يضمن تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطنين فالوزرة تحمل على عاتقها بما يضمن تحقيق جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، فالوزرة تحمل على عاتقها هذه المهمة من خلال إشراك المؤسسات الجامعية والمعاهد المتخصصة في تكوين وتدريب المنتخبين وزيادة معارفهم في مجال التسيير، كما نصت عليه المادة 39 من قانون الجماعات الإقليمية الصادر سنة 2012 على التزام المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبط بالتسيير البلدي فالاستثمار في رأس المال البشري هو محور العملية الإصلاحية².

¹ علي زروال، عبد الحق محاد، "النظام القانوني للمنتخب المحلي بالجزائر"، مذكرة ماستر، جامعة الجبيلي بونعامة، خميس مليانة، 2016-2017، صص 2-53.

² فاطمة شمنتل، المنتخبون الجدد أمام رهان تجسيد إصلاحات الدولة، الجزائر، جريدة الجمهورية، ن 03-12-2017، صص 01-02.

لكن، يأخذ على المشرع الجزائري إغفاله التطرق لتكوين المنتخب الولائي، وهذا من جهة، ومن جهة أخرى اختزاله إجراء له أهمية بالغة في مادتين، والتي وإن جاءت بصيغة مرة، إلا أنها لا ترقى لدرجة ضمان هذا الحق للمنتخبين، بحكم عم تبيان كيفية إعماله، فالممارسة التطبيقية للحقوق المكرسة، يكون بتقرير آليات إجرائية تمكن صاحب الحق من استفتاء حقوقه، وهو لم يقدّم بفعله المشرع الجزائري¹، وأكتفى بالاعتراف الشكلي بالتكوين، وهو ما لا يخدم الاستقلالية، ولا يؤدي إلى الرفع من مستوى أعضاء المجالس.

ولأنه يعتبر المنتخب المجلس الشعبي الولائي من أهم ركائز التنمية المحلية على مستوى اللامركزية الإدارة المحلية .

¹ وهيبة برازة، مرجع سابق، ص 175.

خلاصة الفصل الأول :

ما سبق نستخلص أن التكوين هو عملية ضرورية في جميع الإدارات العامة المعاصر

ويتضمن مجموعة من المضامين كالتكوين والرسكلة والتدريب والتأطير مما يساعد على رفع الأداء المورد البشري، بحيث يكون له دورا إيجابيا في الرفع من مردودية الإنتاج داخل المنظمات وتحقيق الأهداف المنشودة خاصة إن الإدارات الحديثة تعتمد على الوسائل التكنولوجية المتطورة لمواكبة العولمة الالكترونية.

ويختلف التكوين حسب طبيعة الإدارة والمجال المبرمج فيه، ونلاحظ أن المجالس المحلية المنتخبة باعتبار أن ليس هناك شروط معينة ينص عليها قانون الجماعات المحلية لترشح كالمؤهلات العلمية والكفاءة والخبرة في التسيير، مما يستدعي الدولة إيجاد طرق كفيلة جعل المنتخب المحلي قادر على دفع عجلة التنمية في جميع المجالات، وعم الوقوع في انسداد البلديات بالإضافة للوقوع في هفوات نظرا لجهلهم للقوانين والتشريعات، ونستنتج أن المشرع الجزائري لم يتطرق للعملية التكوين في المجالس المحلية إلا في قانون البلدية 10-11، وان قانون الولاية لم يسن بنود قانونية في هذا المجال.

كما أكد هذا القانون الأخير على ضرورة إلزام المنتخب المحلي بدورات التكوين والتأطير من اجل تحسين أدائهم ومواكبة الإصلاحات والتطورات في مجال الإدارة المحلية في إطار مشاركة المواطن في التسيير بما يعرف بالديمقراطية التشاركية، مما يؤكد رفع مستوى كفاءة المنتخبين المحليين، خاصة في ظل التقلبات، والأزمات الاقتصادية العالمية.

الفصل الثاني

برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم

الأداء

الفصل الثاني : برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

إن المجالس المحلية المنتخبة تواجه جملة من التحديات التي تعيق من تحقيق أهدافها وبرامجها المسطرة ضمن برامجها ،ومن أبرزها هو محدودية المستوى التعليمي للأغلب أعضائها ،وهذا يعود إلى قانون الانتخابات في الجزائر الذي لم يحدد معيار محددة من اجل الترشح للمجالس البلدية أو الولائية مما كان له انعكاسا سلبيا في تحقيق مشاريع التنمية المحلية للمواطنين ،بالإضافة إلى الانسداد الكثير من المجالس البلدية ،ووقع كثير من رؤساء المجالس البلديات للمتابعة القضائية نظرا لجهلهم للقوانين ،مما جعل الدولة تفكر في إنشاء مراكز ودورات وأيام دراسية تكوينية للرؤساء المجالس الشعبية البلدية والولائية بأشراف مجموعة من أستاذة جامعين ومتخصصين في الإدارة المحلية ،بالإضافة إلى دور الأحزاب السياسية في العمل على القيام في تكوين منتخبيها وإطارات أحزابها من خلال القيام ببرامج تكوين مساعدة ،من اجل تحسين مستوى أداء منتخبيها على مستوى المجالس المحلية المنتخبة.

ومن هنا يبرز دور برامج التكوين المركزي وبرامج التكوين المساعدة في تكوين المجالس المنتخبة المحلية، ومحددات تقييم الأداء في الإدارة المحلية وهذا ما سنعالجه من خلال المباحث الثلاثة الآتية :

المبحث الأول: برامج التكوين الرسمية

إن نجاح أو فشل مسار التنمية المحلية يعكسها مدى كفاءة وقدرة المجالس المحلية المنتخبة ،مما عمدت الدولة إلى تنظيم ثلاثة دورات تكوينية لصالح رؤساء المجالس الشعبية البلدية في سنة (2008 و2014-2018) ،ودرة تكوينية واحدة لرؤساء المجالس الشعبية الولائية سنة 2015.

المطلب الأول: دورات التكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية (2008-2014-2018)

جاءت هذه الدورة التكوينية الأولى بعد سنة من إجراء الانتخابات المحلية التي تما إجراؤها في سنة 2007، وقد جمعت 1541 رئيس مجلس شعبي بلدي على مستوى الوطن وجاءت من

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

اجل إصلاح مسار التنمية المحلية على مستوى الجماعات الإقليمية وإشكالية اللامركزية وتما افتتاح هذه الدورة من طرف فخامة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة ، كما ذكر هذا الأخير بالثقة والمسؤولية التي وضعها الشعب من أجل الوصول لهذه المناصب والاستجابة لتطلعاته، باعتبار أن 70% من رؤساء المجالس المحلية تقل أعمارهم عن 50 سنة ، و 30% من هؤلاء المنتخبين من حملة الشهادات العليا ، مما يبرز تجند الفئة الشبانية من أجل اكتساح الساحة السياسية وهذا في إطار إصلاح الجماعات الإقليمية في صلب إصلاحات مهام الدولة وهياكلها .

وتم تنظيمها في ثمانية مراكز جامعية للتكوين المتواصل وهي على النحو التالي :باتنة ،تيارت ،سطيف ،الجزائر ،عنابة ،المدية ،ورقلة ،وهران ،وتم توزيع رؤساء المجالس الشعبية البلدية على 64 فوجا بيداغوجيا يشرف على تكوينهم وتأطيرهم (250) خبير وأستاذ جامعي ،وقد شملت ثمانية مواضيع رئيسية والمتمثلة في :

(الاتصال الحالة المدنية، المالية المحلية، تسيير المراد البشرية، الوقاية والصحة العمومية، التدبير العملي ،التخطيط الاستراتيجي ،التهيئة والتعمير)

بالإضافة تعزيز مسعى نظام اللامركزية في التسيير، وتحسين تنظيم الجماعات الإقليمية وتسييرها في ظل تقريب الإدارة من المواطن والسعي للإنشاء ولايات منتدبة ،وتعزيز المالية والجباية المحليتين باعتبارها أنها تلعب دور مهم في إصلاح الجماعات المحلية ،بالإضافة للتطهير ديون البلديات.ومن الضروري على رؤساء البلديات أن يتحلوا بحسن التعاطي مع الواقع والعزم وروح المبادرة والشفافية في تسيير بلديتكم من أجل إيجاد نشاطات تدر موارد جديدة وأن التنمية المحلية ليست مسؤولية الدولة المركزية وحدها ،ويجب تفعيل البلديات ،بالإضافة التكفل بالبرامج الممنوحة في مجال التنمية المحلية كبرنامج الإنعاش الاقتصادي ،وبرنامج النمو الاقتصادي ،والبرنامج التنموية القطاعية والبرنامج التنموية البلدية . كما طالب رئيس الجمهورية بتكفل بالإنجازات المحققة في إطار البرامج التنموية من سائر جوانب التسيير ،والصيانة والمتابعة ،وكذلك باستغلالها استغلال رشيد تجنباً لأي إتلاف قد يضر بمصالح المجموعة ،باعتبار أن المجالس الشعبية البلدية تتحمل المسؤولية للواقع اليومي للمواطنين المقيمين في إقليمها ،لأن هذه

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

الدينامكية الإصلاحية للجماعات المحلية تتوقف إلى حد بعيد على تحديث وسائل التسيير وتصرفاته، وعلى المورد البشري ناهيك عن تحسين أداء الكفاءات، بالإضافة لإنشاء القانون الأساسي الجديد يركز على مخطط توجيهي للتكوين لفائدة الجماعات المحلية، وقد تم حديثا تسجيل بناء 06 مؤسسات تكوينية مما سيرفع عدد تكوين الجماعات المحلية إلى 11 مؤسسة تسع 9000 مقعد بيداغوجي. والتأكيد على الحرص على التغيير الحقيقي للوصول إلى مطلب الاحترافية في تكوين الموظفين الإقليميين السامين وكذا المنتخبين، أن التكفل بالجوانب المعقدة من التسيير البلدي وترقية ناجعة للأعمال، واعتماد الشفافية والإصغاء وتطوير المبادرة المحلية، والحرص على توطيد العلاقة بين المواطن والإدارة خاصة في مجال مخططات التنمية البلدية من خلال تحديد حاجياتهم وترتيبها في إطار للسعي للديمقراطية التشاركية في تجسيد التنمية المحلية. وفي ختام الدورة التكوينية تم الإلحاح على تفعيل مخطط التنمية على مستوى البلديات خلال العهدة الانتخابية¹.

وتم تنظيم هذه الدورة التكوينية الثانية بعد مرور ما يقارب عامين عن الانتخابات المجالس الشعبية المحلية البلدية الولائية بتاريخ 29 نوفمبر 2012.

حيث اعطى الأمين العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية أحمد عدلي أشارت الافتتاح للدورة لتكوينية لرؤساء المجالس الشعبية البلدية، بتأطير مجموعة من الإطارات والخبراء المختصين في الإدارة المحلية.

وتأتي هذه الدورة التكوينية التي تحتضنها المدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر العاصمة، تجسيدا لإستراتيجية القطاع الرامية إصلاح الجماعات الإقليمية، وجاءت هذه الدورة بهدف تثمين دور المنتخبين المحليين وتعميق معارفهم وإطلاعهم على المهام الموكلة لهم بالشكل ألي يسمح بتعزيز النجاعة والفعالية في تسيير الشؤون المحلية كما سيتم التركيز في أشغال هذه الدورة

¹ www.elmouradia.dz/arabe/discoursara/2008/07/htm/d260708.htm، افتتاح لقاء رؤساء المجالس الشعبية البلدية، تم التصفح بتاريخ: 28/02/2018، على الساعة: 19:00.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

التكوينية بالأساس على تبادل الخبرات والممارسات الاحترافية والمعارف بين المشاركين في أهم المحاور المتعلقة بمهامهم المتمثلة في تنظيم وتسيير البلدية، المالية المحلية، الصفقات العمومية، المنازعات، وتسيير الموارد البشرية .

وجاءت هذه الدورة التكوينية نتيجة للعجز العديد من رؤساء المجالس البلدية في تسيير البلديات وهذا راجع لجهل تقنيات التسيير الإداري ، وهذا ما يعكسه وقوع الكثير من المجالس الشعبية المحلية في الانسداد، وكذا تورط العديد من رؤساء البلديات في الفساد وسوء استغلال المال العام، وجر البعض منهم إلى المحاكم، والبعض منهم عمل على تعطيل مسار التنمية لبلدياتهم بالإضافة إلى غياب حسن التسيير والتصرف سواء من خلال الصفقات العمومية، واستغلال الجباية المحلية أو عن طريق توظيف اليد العاملة المؤهلة .

كما عملت وزارة الداخلية منذ مدة في إجراء لقاءات على المستوى المحلي لإصلاح المالية والجباية المحليتين، شارك فيها ولاية ورؤساء المجالس البلدية المنتخبة، بعد أن لاحظت أن الجماعات المحلية أصبحت تعيش حالة من عدم التوازن ما بين مواردها المالية وثقل المهام الملقاة عليها وقد زادت حدته الالتزامات التي يفرضها وضعها الجوّاري وحقائق الميدان¹.

-كما أشرف السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية نور الدين بدوي على انطلاق الدورة التكوينية الوطنية الثالثة لرؤساء البلديات بالمدرسة الوطنية للإدارة «مولاي احمد مدغري» بتاريخ 11 مارس 2018، عبر 48 ولاية، عن طريق التحاضر عن بعد، والتي تشمل هذه الدورة 1783 منتخبا محلي، ويشرف على عملية التكوين ما يقارب على 180 مؤطر مكونة من إطارات من وزراء الداخلية

وتتمحور مجريات هذه الدورة التكوينية على تزويدهم بالأدوات والمهارات المعرفية والتطبيقية اللازمة التي تسمح لهم بمباشرة عهدتهم الانتخابية، وتعزيز دور المجتمع المدني ومختلف الفاعلين المحليين، وهذا لترقية مشاركة المواطن في الشؤون العمومية، والتركيز على

¹ زهراء، الشروع في تكوين رؤساء البلديات والمنتخبين بمختلف الولايات، جريدة الشعب، 2014/11/15.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

عصره وتحديث المرفق العام ،ومن اجل خلق ديناميكية تنموية كفيلة بتحسين الإطار المعيشي للمواطن توسيع مجال التكوين وكذلك تزويد الجماعات المحلية بالإطارات التقنية المتخصصة ، وإنشاء قطب متخصص لمهندسي المدينة بتلمسان ، وإن تركيز وحرص الدولة على التكوين المنتخب بصفة خاصة ، مما يجسده قانون البلدية ، والدور الجوهرى المنوط بالمنتخب للنهوض بالتنمية المحلية وتحريك عجلة التنمية ، والمساهمة في السير الحسن لمختلف مصالح الإدارة من جهة أخرى ، كما يساهم التكوين بتزويد المنتخبين بأدوات التسيير التي تساعدهم على أداء مهامهم¹.

المطلب الثاني: دورة تكوين رؤساء المجالس الشعبية الولائية دورة مارس 2015

حيث تم تنظيم لأول مرة لقاء في تاريخ الجزائر منذ الاستقلال دورة تكوينية لرؤساء المجالس الشعبية الولائية لـ 48 ولاية ، وتما إنعقد هذه الدورة بمقر المجلس الشعبي الولائي لولاية سطيف ، ودامت لمدة ثلاثة أيام ، وقد تما تنظيم هذه الدورة التكوينية في إطار الجهود التي تبذلها الدولة الرامية للتحسين ورفع مستوى أداء رؤساء المجالس الشعبية المحلية البلدية والولائية من أجل تقديم خدمة نوعية وشفافة وفعالة لصالح المواطن .

وقد تما من خلالها إلقاء العديد من المحاضرات والتدخلات التي قدمها مجموعة من إطارات مركزية من وزارة الداخلية والجماعات المحلية وزارت أخرى معنية والحماية المدنية وكذا أستاذة من المدرسة الوطنية للإدارة والجامعة حول محاور عديدة ، وتم التناول في القاء التكويني الأول التذكير مهام وتنظيم الولاية وصلاحيات المجلس الشعبي الولائي (المالية والجباية المحلية ، تسيير المخاطر والأزمات واستشراف الإقليم والإستراتيجية الوطنية لحماية البيئة والتنمية المستدامة وسياسة تهيئة الإقليم والمنتخب وقرارات التعمير وفعالية الولاية) .

وقد أشار الأمين العام لوزارة الداخلية السيد عدلي في تدخله الافتتاحي بالمناسبة إلى جهود وزارة الداخلية والجماعات المحلية خلال العام الماضي من الدورة التكوينية ، والذي تم فيه

1 موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية / www.interieur.gov.dz ، تم التصفح : 02 مارس 2018 ، على الساعة 21:00.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

تكوين مجموع ألف مستخدم من بينهم منتخبين محليين إلى جانب إقامة دورات تكوينية في الخارج وأخرى داخل الجزائر بإشراف خبراء ومختصين.

وذلك في إطار سعيها الحثيث لتحسين الأداء الإداري وعصرنه وترقية الإدارة المحلية والوطنية وتعزيز الديمقراطية التشاركية خدم من أجل تحقيق التنمية المحلية للمواطن، ويندرج كل هذا حسب تدخل السيد عدلي في إطار تثمين وتأهيل المورد البشري باعتباره يعتبر ثورة حقيقية ودائمة يتعين تعبئتها النوعية بتعزيز مستوى الكفاءات باعتبار أن هدف وزارة الداخلية لتزويد كل ولاية من الوطن بمراكز لتكوين مستخدميها في إطار توسيع شبكة التكوين الموضوعة لصالح الجماعات المحلية وذلك تنفيذا لبرامج تكوين واسع يشمل مختلف فئات المستخدمين والمنتخبين المحليين .

كما أشاد الأمين العام لوزارة الداخلية والجماعات المحلية السيد عدلي بالمكاسب العديدة المحققة في إطار المسعى لتقريب الإدارة من المواطن والقضاء على البيروقراطية والذي سيعزز في المستقبل القريب من خلال بطاقة التعريف البيومترية بعد الخطوات المنجزة على غرار السجل الوطني للحالة المدنية وإلغاء العديد من الوثائق الإدارية وخفض العديد منها في الملفات الإدارية وإلغاء المصادقة على الوثائق طبق الأصل من أجل تعزيز مسعى الثقة بين المواطن والإدارة، وكذا تشغيل مركز النداء الوطني الذي يستقبل نداءات وانشغالات المواطنين من مختلف أنحاء الوطن .

و من خلال الزيارة التي قام بها السيد أحمد عدلي لولاية سطيف بمركز النداء الوطني واستناد لمسؤولي مركز النداء بسطيف فإن هذا الجهاز الجديد قد سجل استقبال 2785 مكاملة منذ إنشائه نهاية عام 2014 وتكفل ب339 حالة فيما وجه 2263 أنشغالا آخر إلى الجهات المعنية لمعالجتها والرد عليها مقابل إحصاء 183 أنشغالا آخر منقوص المعومات بشأن القضايا المطروحة فيها¹ .

¹ الأمين العام لوزارة الداخلية يفتح أول دورة تكوينية لصالح رؤساء المجالس الشعبية الولائية بسطيف، وكالة الأنباء الجزائرية، www.aps.dz، تم التصفح بتاريخ 02 مارس 2018.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

وهذا في إطار تعزيز التنمية المحلية على مستوى الأقاليم اللامركزية وتقريب الإدارة من المواطن والقضاء على كل العراقيل والصعوبات التي يواجهها.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

المبحث الثاني: برامج التكوين المساعدة

إن الأحزاب السياسية لا يكتفي دورها بتنشيط الحملات الانتخابية وتقديم المرشحين إلى الناخبين ومناصرتهم حتى الفوز بالتمثيل داخل الأجهزة المحلية، بل يبقى نشاط الحزب مستمر ودائم خاصة في الأنظمة الديمقراطية، من خلال تنظيمهم داخل نفس الأجهزة سواء كانوا في الأغلبية أو في المعارضة، من أجل الحفاظ والاتصال والتنسيق بين أعضاء الحزب المنتخبين والغير المنتخبين وإيجاد الحلول للصعوبات التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم السياسية، بالإضافة إلى تأطير المنتخبين في مختلف المجالس الوطنية والمحلية .

المطلب الأول: دور الأحزاب السياسية .

تعتبر الأحزاب السياسية بمثابة مدرسة للتربية المدنية والنضال السياسي، وهذا ما يمنحها قوة مرجعية شاملة سواء بالنسبة للناخبين أو المنتخبين فإنها تمثل الفضاء الأمثل لتنظيمهم وتكوينهم وتوعيتهم وتوجيه إرادتهم الجماعية، من أجل تحقيق الغايات المشتركة، من خلال الضغط والتأثير على السلطات العامة بما تملكه من وسائل مختلفة، أما بالنسبة للمنتخبين أو الممثلين، أي الأفراد الذين يختارهم الحزب من أجل تمثيله على الصعيد السياسي، فهنا يتمحور دور هذه التنظيمات في اختيار الشخص الكفاء لشغل المناصب النيابية والسياسية، ثم إعدادهم سياسيا من خلال توسيع وتعزيز تكوينهم السياسي، وهذا من أجل بناء قاعدة نضالية بشكل دائم ومستمر .

فالأحزاب السياسية تلعب دور مهم في اختيار وإعداد وتكوين الشخص المرشح في إطار البرنامج الأيديولوجية التي يعتنقها، والتجربة الديمقراطية القوية في العالم لها الأثر الأكبر في تكوين القادة السياسيين على اختلاف اتجاهاتهم تكوينا يصعب تحقيقه بعيدا عن الهياكل الحزبية¹.

¹ د-أحسن رابحي، الوسيط في القانون الدستوري، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص: 198-200.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

كما تلعب الأحزاب السياسية دور الوسيط بين النواب والمنتخبين بواسطة وسائلها ومناضليها في الدائرة الانتخابية، فهي تحيط النائب علما بكل ما يجري داخل الدائرة الانتخابية ومطامح وشعور السكان .

ومن المعروف أنه كلما كانت العلاقة بين الحزب والنائب متينة كلما كان ذلك في صالحهما حفاظا على صمعة الحزب، وتأكيد حسن اختياره وإمكانية تجديد انتخاب النائب¹. إن الأحزاب السياسية هدفها الأول هو الوصول إلى السلطة، ولا ينتهي دور الحزب في إيصال مرشحه أو منتخبها للمجالس المحلية، بل يستمر العمل بين الحزب والمنتخبين المحليين، في نفس الوقت يجد المنتخبين إطار منظم يسهل عملية اتصالهم المستمر بحزبهم ومشاورات لها طابع الجدية، والانتظام مع قاداته من أجل اتخاذ مواقف محددة بالنسبة للمشاكل المعروضة للنقاش إنما يقود إلى الانضباط الأعضاء وانتظام سلوكهم من واقع التزام بوحدة الصف والمسيرة تجاه الشؤون المحلية، إن الأحزاب تجد في هذه الجماعات المنظمة أداة مفيدة تسهل لها الاتصال المستمر بمنتخبها بإمداد بالمعلومات الضرورية التي تتوصل إليها باتخاذ المواقف المحددة، كم تستخدم هذه الإطارات المنظمة كأداة للرقابة الفعالة على سلوك المنتخبين وانضباط سلوكهم، وكما يجب إلحاق المنتخبين بمعاهد متخصصة تابعة للحزب من أجل التدريب اللازم لتأهيلهم سياسيا وثقافيا².

كما يقصد بتأطير المنتخبين قيام الحزب السياسي برعاية منتخبه واحتضانهم ومتابعتهم، وهم يؤدون وظائفهم التمثيلية، فالحزب يحرص على ذلك من منطلق أنهم يعبرون عنه، ونجاحهم والتزامهم إضافة إلى رصيده السياسي، وإخفاقهم والتخلي عن وظائفهم تشويه لصورة الحزب أمام منتخبيه .

¹ د-سعيد بوالشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة، ج 02، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط: 2008، 09، ص 127-128.

² محمد أحمد إسماعيل، "الديمقراطية ودور القوى النشطة في الساحات السياسية المختلفة"، الإسكندرية (مصر)، 2010، ص 887-888.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

إن عملية التأطير هذه تساعد الممثلين على أداء أفضل سواء أكانوا ضمن الحزب الفائز بإدارة الجهاز التمثيلي أو ضمن المعارضة، ومن أبعديات تأطير المنتخبين هو هيكلتهم في شكل مجموعات يكفل في الحقيقة نوعاً من التماسك بين أعضاء المجموعة تضم منتخبين منتمين إلى حزب واحد أو عدة أحزاب مؤتلفة، يكفل في الحقيقة نوعاً من التماسك بين الأعضاء والتفاهم المتبادل القائم على مبدأ المشاورة فيما بينهم، كما يساعد على الاتصال المنظم بين النواب وأحزابهم.

إن أهم تحدي أمام الأحزاب السياسية في علاقتها مع منتخبها هو انضباطهم بتوجيهات الحزب وبرنامجهم وخطابه السياسي، هم بحاجة لبقائهم متمسكين ومنظمين ابتعاداً عن التفرقة والشقات، أو إلى تأثير أصحاب المصالح الخاصة بإلقاء عروض المغريات عليهم¹.

بما أن مهمة الأحزاب السياسية تنحصر بين في تكوين منتخبها والتنافس السياسي بين مختلف الأحزاب السياسية على الحصول على أصوات الناخبين .

وتعمل الأحزاب السياسية على تنظيم الجامعات الصيفية كتقليد نهاية كل موسم صيفي وعند الدخول الاجتماعي، مع اختيار موضوع يكون مرتبطاً بصفة وثيقة بمجمل الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية التي تشهدها الساحة الوطنية أو الدولية والعمل على معالجتها واقتراح الحلول المناسبة، وهذا بعد فتح باب النقاش بين جميع مختلف المنخرطين والمناضلين الممثلين للحزب على المستوى الوطني مع استدعاء إطارات الحزب السياسي وممثلي الأحزاب السياسية الأخرى، والشخصيات الوطنية، مع إمكانية استدعاء ممثلي السفارات المعتمدة في الجزائر وبعض الأستاذة أو الخبراء من داخل وخارج الوطن وتدوم نشاطاتها لمدة معينة محددة بثلاثة أيام، كما يتم أثناء الدورة تنظيم ندوات ودورات تكوينية وورشات عمل متخصصة للمنتخبين خصوصاً رؤساء المكاتب الولائية والبلدية .

¹ عبد الفتاح حلواجي، "التمثيل السياسي المحلي في الجزائر الإطار الدال والممارسة الميدانية دراسة ميدانية بولاية الوادي للعهدة الانتخابية 2007-2012"، شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجزائر 03، 2012-2013، ص 85.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

يشرف على تنشيطها الفاعلون المختصون ،غير أنه يلاحظ أن بعض الأحزاب السياسية الناشطة على الساحة تخلت هذا التقليد وتعويضه بالاجتماعات المحلية على مستوى مقرات المكاتب الولائية ،خاصة أن بعضها عرف انشقاقات وسط مناضليه ما يجعل مسألة الحفاظ على القاعدة النضالية ومبادئ تلك الأحزاب ،وتلك اللقاءات يتم فيها التباحث حول خلق قاعدة نضالية أكبر ومحاولة الحصول على أكبر تأييد شعبي للاستحقاقات القادمة على المستوى المحلي في الانتخابات البلدية والولائية وكذا الانتخابات التشريعية سواء المتعلقة بالمجلس الشعبي الوطني او مجلس الأمة أو مختلف الهيئات التي تنص في قوانينها المنظمة عضوية المنتخبين على غرار المجلس الدستوري¹.

وكما تعمل الأحزاب السياسية بمختلف تشكيلتها على عقد ندوات وأيام دراسية من أجل رسكلة ورفع مستوى كفاءة منتخبيها ومناظليها ،وتكون هذه لقاءات أما وطنية أو جهوية أو ولائية ،ومن ابرز هذه الأحزاب نجد حزب جبهة التحرير الوطني الذي شرع في عقد ندوة فكرية بولاية ورقلة بتاريخ ديسمبر 2014 التي تضم مجموعة من الإطارات ومنتخبو الحزب وتتمحور هذه الندوة التكوينية على مجموعة من المحاضرات ذات الصلة بالممارسة السياسية ،وتطورات التي عرفها الحزب ،وتضم إطارات ومنتخبو جبهة التحرير الوطني لمحافظات ورقلة ،تقرت ،تمنراست ،إليزي ،واد ريغ ،الوادي ،تحت إشراف أستاذة واللجنة المركزية للحزب ،وحملت جملة من المداخلات التي تؤكد على العمل الديمقراطي وثقافة الحوار ،وتوعية المناضلين بالعمل والمحيط السياسي، وإن الغاية من التكوين هو تعزيز انتشار الحزب وتكريس نجاعة تحركه الميداني ،وتكوين قادة قادرين على نشر رسالته والتعريف بخيارته ومرجعياته الفكرية وتحقيق أهدافه².

كما عقد حزب جبهة القوى الاشتراكية ندوة تكوينية للمنتخبين سنة 2013 تتركز على العمل الجوّاري ،وتفادي الوقوع في انسداد المجالس المحلية وضمت حوالي 1450منتخب على المستوى المجالس الشعبية البلدية والولائية ،وهذا تلقينهم كفاءات تسيير الشأن المحلي والتنسيق مع

¹ عبد الكريم عيادي ،مرجع سابق ،ص86 .

² علي مسعودي ،الأفان يشرع في عقد ندوة الفكرية من ولاية ورقلة ،صوت الأحرار، 2014/02/09.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

الأحزاب الأخرى تجنباً للانسداد، وحواءات هذه الندوة التكوينية بعد إجراء الانتخابات المحلية، وأن عدد كبير من المنتخبين الشباب وحديثي العهد في التسيير المجالس المحلية، والعمل على خدمة المواطن وتكريس الديمقراطية المحلية¹.

كما أكد الأمين العام لحزب التحالف الوطني الجمهوري بالقاسم ساحلي في اللقاء الذي عقده مع إدارات ومنتخبو الحزب في الندوة الوطنية للمكاتب الولائية للحزب إلى تعزيز الحوار بين السلطات العمومية والشركاء الاجتماعيين للتكفل بانشغالات المعبر عنها في عدد من القطاعات وفقاً للأولويات، كما أكد ساحلي أنه سيتم تفعيل إستراتيجية الهيكلية التنظيمية للحزب عبر الولايات والبلديات معلناً عن عقد 04 ندوات جهوية تكوينية للمنتخبين المحليين، كما أشار الأمين العام للحزب تناول مواضيع تتعلق بمسائل التنمية².

كما نظمت الأمانة الولائية للمنتخبين بولاية سطيف يوم السبت 06 أفريل لحزب حركة مجتمع السلم بتنظيم اليوم الدراسي الأول للمنتخبين المحليين تحت شعار (المنتخب المحلي أمانة، خدمة ومسؤولية) ،ومن بين أهداف هذا اللقاء في إطار البرنامج المسطر لمتابعة المنتخب المحلي خلال العهدة الانتخابية 2017/2012، وقد كان من ضمن الحضور لليوم الدراسي رؤساء البلديات والنواب وأعضاء المجالس الشعبية البلدية على مستوى الولاية، كما أكد نائب رئيس المجلس الشعبي الولائي ورئيس المكتب التنفيذي الولائي للحركة الأستاذ عبد الغني مصامدة على الاهتمام بالدورات التكوينية التي يتمكن من خلالها المنتخب من التمرن مع هذه الأوساط التي مايعاني من كيفية إدارتها، كما تطرق الأستاذ أبو أنس في هذا الموضوع إلى :-أهميه المسلم كونه خادماً للناس، معاني الأمانة، الكفاءة في التسيير، وفي الخاتمة أعطاه نماذج في الأمانة وعلى رأسهم قدوتنا محمد صلى الله عليه وسلم.

¹ شريفة عابد، الأفافاس ببرنامج ندوة تكوينية للمنتخبين، جريدة الفجر، 11/02/2013.

² ساحلي يدعو إلى "تعزيز الحوار" مع الشركاء الاجتماعيين للتكفل بانشغالات الجبهة الاجتماعية، وكالة الأنباء الجزائرية تم التصفح يوم: 03 مارس 2018، على الساعة : 18:20، عدد الزيارات 123.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

كما أكد الأستاذ كمال خليلي الأمين الوطني على جميع المنتخبين المحليين التقيد بخصال الأخلاق، والليونة والذكاء والنظر الثاقب والسهر الدائم والمواظبة على البذل والخدمة حتى يكون أكثر قربا ونفعا للمواطن من جهة وللبلدية من جهة ثانية¹.

المطلب الثاني: دور المعاهد والمؤسسات الدولية :

تلعب هذه المؤسسات دورا بارزا في التكوين لمناظلي ومنتخبي الأحزاب السياسية ومن أبرزها المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية باعتباره منظمة غير ربحية تعمل في سبيل دعم الديمقراطية وتقويتها على نطاق واسع في العالم، ويوفر المعهد المساعدة العملية للقادة المدنيين والسياسيين، وهذا من أجل تنمية القيم والممارسات والمؤسسات الديمقراطية، كما يستعين المعهد بمجموعة من الخبراء المتطوعين في هذا المجال، كما يسعى إلى تعزيز صون نزاهة الانتخابات والتشجيع على إجراء انتخابات حرة ديمقراطية، فقد طلبت منه بعض الأحزاب السياسية والحكومات دراسة القوانين الانتخابية ورفع التوصيات بشأن تحسينها².

فالمعهد الديمقراطي الأمريكي (NDI) يسعى إلى تعزيز النظم السياسية المنفتحة والخاضعة للمساءلة، ويعمل في سبيل تحقيق هذا الهدف مع شركاء محليين في هذه البلدان من أجل بناء المنظمات السياسية والمدنية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وخصص المعهد الديمقراطي مساعداته ودعمه وعونه للأحزاب والتنظيمات السياسية الديمقراطية التي تجمع ما بينها عقائد مشتركة منها: الوسطية الديمقراطية الدولية، والليبرالية الدولية، والاشتراكية الدولية، وأن مهمة هذه الأحزاب أن تتعلم من بعضها البعض، وتروج للعقائد التي تؤمن بها على المستوى العالمي، وتشكل الإطار العام لتبادل الأفكار وممارسة العمل الجماعي، وتقدم لهذه الأحزاب السياسية العون والمساعدة التقنية، وتساند الأحزاب التي تبصر وترى النور في الديمقراطيات الناشئة على تنظيم نفسها

¹ www.hmsalgeria.net/portal/activites_r/setif/3473.html، المنتخبين المحليين في يوم دراسي، سطيف، 2013/04/07، تم التصفح يوم: 2018/03/04، الساعة 18:50.

² زيارة الموقع في 2018/03/06، المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية، <https://ar-wikipeida.org/wik>

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

،بغض النظر عن عقيدتها وموقعها الجغرافي ،وكما يهدف المعهد لمشاريع تتعلق ببرامج الحكم الرشيد¹.

ويعتبر مجموعة مناضلي التجمع من أجل الثقافة و الديمقراطية من بين التشكيلات السياسية التي استفادت من الدورات التكوينية لتي يُوّطرها المعد الديمقراطي الأمريكي(أندي أي) ونشطها أستاذة من حزب الخضر والبيئة البلجيكيين اليساريين ،فضلا عن مستشارة في تطوير الأحزاب السياسية ، شانون كونال ،وهذا لمدة أسبوع كامل بتونس .

وكما عملت قيادة حزب الارسيدي على إيفاد عناصر من المكتب الجهوي لولاية تيزي وزو،وعضو المكتب الأمانة الوطنية المكلف بالطفولة ،وكما فضل المعهد الديمقراطي الأمريكي دولة تونس لتنظيم الدورة التكوينية لفائدة أحزاب تونسية وجزائرية مغربية ،وهذا راجع باعتبارها من بين الدول التي نجحت في إسقاط الأنظمة الديكتاتورية بفضل ثورة الياسمين التي انتشرت فيما بعد إلى مناطق أخرى .

وليست المرة الأولى التي قوم بها المعهد الديمقراطي الأمريكي بإجراء دورات تكوينية لفائدة الأحزاب السياسية الجزائرية وبالخصوص الارسيدي ،الذي ينسق مع المعهد في عدة أمور أهمها متابعة الانتخابات وتفرعت الدورات التكوينية لورشات عمل ،واختار المعهد أستاذ العلوم السياسية والعلاقات الدولية البلجيكي (ويم بوريمان) الذي يشغل منصب المكلف بالإعلام في الحزبين الخضر والبيئة البلجيكيين .

وخصصت الورشة التكوينية الأولى حول تطوير الإستراتيجية السياسية ،ثم القيادة السياسية ،أهم وأحدث طرق الاتصال السياسي بالقاعدة والمواطنين .

اما فيما يخص الورشة التكوينية الثانية فقد خصصت طرق تطوير برامج التكوين ومختلف مستويات الاتصال حسب كل حالة ،كما تما التطرق إلى نقطة استيعاب من طرف الكبار نوقد

¹د. هود محمد قباص ،المعهد الديمقراطي الأمريكي (NDI) الأهداف والسياسات، المعهد المصري لدراسات تم التصفح يوم

2018/03/06 ، ساعة 20:30 مساء . <https://eipss-eg.org/>

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

اشرف على هذه الورشة أستاذ العلوم السياسية والعلاقات الدولية (شانون اوكونال) مستشار مختص في تطوير الأحزاب وطرق التنظيم السياسي، كما أكد المكون من خلال هذه الورشة على أهمية إعطاء دور النساء في القيادة الحزبية وإشراكها في التسيير بالهيكل العام للحزب، وهذا يرجع لدور الكبير الذي تقوم به في المجتمع والحياة السياسية العامة .

كما سبق وان استفاد مناظلي الارسيدي من دورات تكوينية، من مؤسسة فريديريك نيومان الألمانية، التي تعقد معها لسنوات وقبلها مؤسسة فريديريك أبرت التي لديها فرع بالجزائر العاصمة¹.

كما عمل حزب التجمع من أجل الثقافة والديمقراطية على بث مشروع معهد وطني ديمقراطي، وإعادة الاعتبار للعمل السياسي في البلاد وجاء هذا المشروع تحت شعار (للاستماع للمواطن) بعد المشاورات التي عمل على تنظيمها المعهد الديمقراطي مع إدارات وأعضاء من الأرسيدي بالعاصمة، بتأطير من السفارة البريطانية بالجزائر، كما قام السفير البريطاني بافتتاح أشغال الدورة التكوينية، وتعتمد هذه الخطة على تنظيم ندوات للأحزاب وفتح مشاورات بينها بمشاركة خبراء جزائريين وأجانب، وكان هذا إلقاء فرصة لمنتخبي الأرسيدي للاستفادة من خبرة عضو غرفة الشيوخ البلجيكية، زكية كتابي ودبلوماسيين سابقين من سلوفينيا، كما تناولت الورشة التي تمت بين قادة الأرسيدي، والوجوه السياسية الأجنبية، كيفية إدارة الحملات الانتخابية والتسويق السياسي.

كما قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في وقت سابق بتجميد اعتماد المعهد الوطني الديمقراطي، بسبب تقارير حول التزوير الانتخابي أعدها وأزعجت السلطات العمومية وان أحزاب

¹ شريف عابد، المعهد الديمقراطي الأمريكي ومناظلي الأرسيدي، جريدة الفجر، نشرت 2012/07/14
<https://www.djazairss.com/alfadjr/219562>

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

المعارضة تأخذ بنصائح المعهد من خلال دورات تكوينية في الخارج ،وتوصيات ونصائح يعتمد عليها في المواعيد السياسية¹.

كما قام حزب طلائع الحريات الذي يتزعم علي بن فليس باستقبال وفدا من المعهد الديمقراطي الأمريكي بالمقر المركزي للحزب ،في إطار التبادل المشاورات والأفكار حول سبيل تعزيز الديمقراطية ،وهذا في إطار الدورات التكوينية التي يستفيد منها إطارات ومناضلي الحزب ويعتبر لقاء المعهد الأمريكي بحزب بن فليس أول خطوة منه في إطار تحركات يسعى لتنفيذها بالجزائر ،كما يعمل المعهد على تجسيدها أهدافه العلنية والمتمثلة في تشجيع مشاركة المواطنين أكثر في عملية صنع القرار وتطوير الأحزاب السياسية وتعزيز مشاركة المرأة والشباب في الحياة السياسية² ،على أن يرفع تقرير إلى المدير الإقليمي للمعهد.

¹ شريف عابد، الأسدي يحضر لإعادة بعث المعهد الديمقراطي بالجزائر، جريدة الفجر ، نشرت 2013/10/11 - www.al-fadjr.com/ar/index.php?news=256734?print

² المعهد الديمقراطي الأمريكي يزور حزب بن فليس ،جريدة الاتحاد ،2016/10/19. <https://www.djazairiess.com/elitihad/83714>

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

المبحث الثالث: معايير تقييم الأداء في الإدارة المحلية :

إن تقييم الأداء يعتبر من الأساليب الحديثة في قياس أداء المنظمة خاصة من خلال مردود المورد البشري للمعرفة أهم العراقيل الموجودة والإيجابيات لتثمينها ، وقياس الأداء يمكن المنظمة من معرفة مدى تحقيق المنظمة الأهداف المحققة من أجلها ومدى توفر الإمكانيات الضرورية لتحسينها ، وهذا لا يتحقق إلا بوجود مجموعة من الآليات الضرورية لذلك .

تمهيد :

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة ، ومن هذا المنظور وردت الكثير من التعاريف ، التي تنظر إلى عملية تقييم الأداء . ومن التعريفات يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه جزء من عملية الرقابة ، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات .

وحيث تبرز أهميته في النقاط التالية : -تقييم الأداء يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.

- يوضح العلاقات التبادلية بين المنظمات ومدى الالتزام بها.
 - يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين في أداء أعمالهم .
 - تساعد على تفصح عن مدى قيام الوحدات والأقسام بوظائفها بأكمل وجه .
 - يساعد على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المنشأة حيث تتكامل إدارات المنشأة الفرعية كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
 - عملية تقييم الأداء ترتبط بالتخطيط حيث أنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامهم على أكمل وجه ،ومن ثم محاولة تجاوز القصور الذي حصل في عملية التخطيط نفسها¹.
- 3 مبررات قياس الأداء : ولقياس الأداء يتمحور في الأسباب التالية :**

¹ مسغوني منى ، "تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" ، اطروحة دكتوراه ، قسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2013، ص116 ، 118.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

أ- الرقابة **Control**: يساعد قياس الأداء في التقليل من الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

ب- التقييم الذاتي **Self-Assessment**: يستخدم لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوبة وتنفيذها.

ج- التحسين المستمر **Continuous Improvement**: يستخدم لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين.

د- تقييم الإدارة **Management Assessment**: وهذا من أجل التأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو ان المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية¹.

المطلب الأول : المقارنة المرجعية (مفهومها، أهميتها، أنواعها، ومزاياها).

1-التعريف :

ويكمن تعريفها بأنها "تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين وجلب المعرفة منهم، من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوفر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي"². كما تعرف أيضا بأنها "عملية مقارنة وقياس نشاطات المنظمة أو عملياتها الداخلية مع المنظمات

ذات الأداء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمة"³

كما يمكن أن تعريف المقارنة المرجعية بأنها "عملية منظمة لتقييم أداء المنظمة أو أحد جوانب هذا الأداء (المعرفة)، من خلال المقارنة بنموذج سواء في داخل هذه المنظمة، للتعرف على أسباب الفجوة والعمل على معالجتها، للوصول إلى الأداء الأفضل "

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج المقارنة المرجعية تتميز بمايلي :

¹ عبد الرحيم محمد ،"قياس الاداء :النشأة والتطور التاريخي والأهمية ،ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية -مدخل قائمة الإنجاز المتوازنة ،القاهرة ،فيفيري 2007،ص193،194.

² صالح بلاسكة ،نورالدين مزياني ،"مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات ،دراسة مقارنة شركتي الحضنة /المراعي"،الجزائر ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد04،ديسمبر 2013جامعة 20اوت1955سكيدة ،57.

³ احمد السيد الدقن ،المقارنة المرجعية وأهميتها للإدارة المحلية العربية ، مقال ،دار ناشري للنشر الالكتروني ،31مارس2015

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

* عملية مستمرة لتقييم أداء المنظمة أو أحد اشطتها أو خدماتها ،هدفها تحسين الأداء.

* عملية التقييم تتم في إطار الرؤية المقارنة .

* تكون هذه المقارنة في إطار قانوني وشرعي.

* تكون المقارنة المرجعية بين وظائف وخدمات المؤسسة نفسها ،او مع منظمات أخرى¹.

2- أهمية المقارنة المرجعية :يمكن القول أن المنظمات والوحدات المحلية تلجأ إلى تطبيق

المقارنة المرجعية ،لرسم مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في النقاط التالية :

-ترشيد النفقات :حيث تسعى المنظمات الإدارية إلى البحث الوسائل والإمكانيات للحصول على

أقل تكلفة في عملية الإنتاج .

-إتاحة فرص التعلم المستمر :وهذا من خلال نقل الخبرات والمعارف من المنظمات الأخرى

،بهدف تغيير الأساليب العمل التقليدية .

-إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه داخليا وخارجيا :نحو تحقيق أداء افضل وتحقيق الجودة التي توفر

رضاء العملاء.

-تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل المسؤول عن تحسين الأداء .

-سعى إلى خلق فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية .وتشجيع على المنافسة

لتحسين الإنتاج .

- تمكين الإدارة العليا من الإجابة من مجموعة من الأسئلة مثل :أين نحن الآن ؟وأين نريد أن

نكون ؟ وكيف نصل إلى حيث نريد؟وكيف نبقي ،حيث نريد؟

- تغيير ثقافة المنظمة ،بحيث تصبح المنظمة وسيلة لحل المشاكل والأداء وتحقيق أفضل

الأهداف وتحقيق إدارة الجودة الشاملة ،بهدف تحقيق التحسين المستمر².

3-أنواع المقارنة المرجعية :والتي تتمثل في مايلي :

¹ صالح بلاسكة ،نورالدين مزياني ،مرجع سابق ،ص 57.

² سمير محمد عبد الوهاب ،المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات الإقليمية في الدول العربية .الرياض ،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارة نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ،نوفمبر 2009،ص08،09 .

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

أ-المقارنة المرجعية الداخلية :والتي تتم داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية ،ومن خلالها يمن المقارنة بين أداء المدير وأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة المنظمة :كما تتم أيضا المقارنة بين عمليات أو منتجات لنفس المنظمة .

ب-المقارنة المرجعية الخارجية :وهي التي تتم بين المقارنة بين المنظمات مع بعضها البعض ،والتي تتم بين المقارنة في نفس النشاط أو مماثلة لها ،وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة .ومن أشكال المقارن المرجعية نجد :

-المقارنة المرجعية التنافسية :وتقوم على اساس المقارنة المباشرة مع الأفضل من المنافسين لتحقيق مستويات أفضل في الاداء وتستخدم في مجال مقارنة المنتجات ،الخدمات ،الجودة ...

-المقارنة المرجعية الوظيفية :وتسمى ايضا (المقارنة المرجعية للعملية)وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق ،الموارد البشرية ..)أو عملية معينة (تدريب العاملين ،أساليب التخزين ...)بمثيلاتها في المنظمات الأخرى ،وقد تتم المقارنة مع منظمات في نفس المجال او مجالات أخرى.

-المقارنة المرجعية الإستراتيجية :وهي عملية مراجعة وفحص كيفية التنافس مع المنظمات والبحث عن الاستراتيجيات الأفضل والتي تقود إلى النجاح في السوق وتحقيق الخاصية التنافسية واختصار الوقت والتكاليف اللازمين لتطوير عمليات جديدة وتحسين كفاءة العمليات الحالية¹.

4-مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لقيادة وتحسين الأداء :

قد أصبح المقارنة المرجعية كوسيلة لتسحين أداء في كبريات المؤسسات العالمية ،وهذا من أجل تحقيق العديد من المزايا والتي تتجسد في :

-توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب .
-إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في الشركة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة ،وهذا مما يحقق نجاح المؤسسة .

¹ هشام فوزي دباس العبادي،وليد عباس جبرالدعمي ،دورالمقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (التكلفة) ،جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد ،العدد:16،مركز دراسات الكوفة، ص148.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

-إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية مما يساعد على زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعله أكثر تنافسية .

- كما تساعد على تخفيض التكاليف الناتجة عن سواء التقدير أو التنفيذ ،ومنه ينعكس على رفع المردودية.

-تعمل المقارنة المرجعية على سرعة وقابلية المؤسسة للتأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة ،وتساعد على سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية الرجعية .

-تمكن المؤسسة من الحصول على طرق وأساليب جديدة في الإنتاج والتسيير بفعل الاحتكاك والتعاون والاستفادة من الخبرات وتجاوز الأخطاء¹.

المطلب الثاني : مراحل تطبيق المقارنة المرجعية :

إن القيام بالمقارنة المرجعية يستوجب إتباع الخطوات والمراحل التالية :

1-**التخطيط والإعداد:** يتعين على محددات الحكم المحلي ،ومن خلال قيادتها الإدارية القيام بمايلي:

أ-تغيير الثقافة التنظيمية :حيث تعتبر عامل مشجع على المقارنة المرجعية وقبول أساليب جديدة في العمل ،وتعمل تأهيل الإدارات المحلية وتلبية حاجيتهم ،وتكريس ثقافة وروح التعلم والمعرفة داخل العاملين في المنظمة .

ب-متابعة الأداء داخل وخارج وحدات الحكم المحلي :يعتبر متابعة الأداء ضروري بالنسبة للوحدة المحلية لمعرفة جوانب الضعف والخلل التي تحتاج إلى المراجعة وتحسين الأداء ،ولا يقتصر على إدارة محلية واحدة بل يشمل باقي المنظمات الأخرى للمعرفة النموذج الأفضل ،لاتخاذ مصدر ومرجع للتحسين الأداء ،مما يؤكد على انتظامها بصفة دورية ومستمرة للمواصلة تحقيق الأهداف.

ج-إعداد العنصر البشري وتحفيزه : إن المقارنة المرجعية تطلب أسلوب التدريب العاملين ،واكتساب المهارات والمعلومات الضرورية واللازمة لذلك ،بما يساعدهم على اجراء المقارنات ومن

¹ صالح بلاسكة ،نورالدين مزياني ،مرجع سابق ،ص 60-61.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

من العوامل المهمة تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين مما ينعكس إيجاباً على في الإسهام في إيجاد الحلول وكيفية الارتقاء إلى مستويات أداء أفضل .

د- توفير الموارد والإمكانيات والمعلومات : للتحقيق مقارنة مرجعية ذات نتائج إيجابية لا بد من توفر الإمكانيات المادية والبشرية ، وقاعدة حديثة للمعلومات .

هـ- تشكيل لجنة للأشراف على تطبيق المقارنة المرجعية : باعتبار أن المقارنة المرجعية عملية مستمرة ، مما يستوجب منظومة إدارية تتولى الأشراف والمتابعة على حسن تطبيقها .

2- تحديد الخدمات او المجالات التي تحتاج إلى تطوير :

باعتبارها ضرورية للتطبيق المقارنة المرجعية ، من بين هذه الاعتبارات التي يتعين مراعاتها عند اختيار الأنشطة والخدمات محل المقارنة والتي تتمثل في النقاط التالية :

أ- التركيز على الخدمات والعمليات التي تتميز بالسهولة في مقارنتها ، ثم الانتقال إلى العمليات الأكثر تعقيداً وصعوبة .

ب- الاهتمام بالخدمات التي تحظى باهتمام الرأي العام والصحافة والتي تكون ملموسة من قبل المستفيدين منها ولها تأثير مباشر على العملاء الداخليين والخارجيين وتلبي حاجيتهم .

ج- ان الخدمات والأنشطة التي تستنفد جزء كبيراً من موارد المنظمة (الوقت والمال) ، والتي سيرتب على تحسينها عائدات ومداخيل كبيرة .

د- الخدمات والأنشطة التي لا يرتبط تحسينها بقوانين وإجراءات معوقة ، مما يسهل عملية التوثيق وفي تحديد المعايير الخاصة بها ، والإبداع فيها يكون عاملاً فاعلاً في نجاح المنظمة .

وبصفة عامة ، يمكن تلخيص الجوانب التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار النشاط في الإجابة عن التساؤلات التالية : هل يستحق هذا النشاط إجراء دراسة للمقارنة أم لا؟ وما علاقة

النشاط بمتطلبات وتوقعات المنفعين من الخدمة / المنتج؟ وما هي التكلفة والعوائد من هذا النشاط؟ وهل هناك فرصة للتحسين؟ وهل المقارنة المرجعية هي الأسلوب الأمثل لحل المشاكل

الناجمة عن هذا النشاط؟ وهل تم إعداد الضالعين في عملية المقارنة بالقدر الكافي ، بحيث يمكن تطبيق هذا الأسلوب بنجاح ؟

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

3- اختيار الوحدة النموذج أو التي ستتم المقارنة بها :

وقد تكون الوحدة محلية أو خدمة في نطاق الوحدة المحلية أو المنظمة، أي المقارنة قد تتم داخل نطاق الوحدة المحلية، حيث يكون هناك نشاط أو خدمة تمثل نموذجا للمقارنة، وقد تكون المقارنة خارج مجال الوحدة المحلية .

ويمكن أن تكون الوحدة المحلية التي سيتم مقارنتها مماثلة للوحدة التي سيتم اختيارها من حيث الخدمات والأنشطة المقدمة من طرفها، وهذا في إطار الاستفادة من التجارب والخبرات ، ولا يمكن أن يكون تماثل بين منطمتين ،ولا يجب اختيار المنظمة اعتمادا على توفر المعلومات الخاصة بها ، فالمعلومات الأكثر توفرا ،هي الأقل أهمية ،ويتم التركيز على جوانب العمل والإحصائيات وضرورة التأكد من مصدقيه المعلومات التي يتم الحصول عليها.

4- تنفيذ ومتابعة خطوات المقارنة المرجعية :

وتعتبر هذه المرحلة تجسيد للاستراتيجيات والخطط التنفيذية التي تم الأعداد إليها مسبقا، ويتم جمع المعلومات الضرورية عن طريق أداء الخدمة المراد مقارنتها أو الخدمة التي تمثل نموذجا ،وهناك العديد من المصادر لجمع الملوامات والبيانات ومن بينها:المعلومات المنشورة التي تمثل مصادر وصفية عن حالة المنظمة وتقارير المحليين ،ومقالات الصحف المحلية ،وتقارير المؤسسات الصناعية والمالية في الدولة وغيرها ،كما يمكن الحصول على المعلومات من خلال المؤتمرات واللقاءات غير الرسمية ،وغيرها (ويتم التعامل مع هذا المصدر بحذر)،ولابد من استشارة القطاع القانوني بالمنظمة حول إمكانية استخدام هذه المعلومات ،اما المصدر الثالث المقابلات واللقاءات مع نماذج مختلفة من المتعاملين مع المنظمة ،والمنظمات المنافسة والمشاركة لها في السوق ،والعملاء،والعاملين بالمؤسسات الحكومية المتعاملة مع المنظمة¹.

ولابد من المتابعة المستمرة والتطوير للتأكد من المنظمة قد حققت النتائج المسطرة لها سلفا من عملية المقارنة المرجعية ،وهل عملت على تحقيق الأداء المطلوب منها أم عكس ذلك .

المطلب الثالث : معايير الفحص التدقيقي للتكوين :

¹ سمير محمد عبد الوهاب ،مرجع سابق ،ص.ص 11-13.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

وتعتبر من أهم العناصر التي تعتمد وترتكز عليها الإدارة المحلية في الجزائر لقياس مدى تحقيق التكوين نتائجه الإيجابية في أرض الواقع، ويتجسد من خلال رفع أدي رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة، وتتمثل هذه المعايير في ستة عناصر وهي كالتالي :

1-معايير الملائمة: والتي تهدف إلى معرفة مدى مصدقيه خلفية القرارات المتخذة، ومدى جدوى وفعالية القرار ومجموعة من القرارات في تحقيق الأهداف والغاية المسطرة والمحددة مسبقا

2-معايير المطابقة: والتي تهدف إلى معرفة نوعية القوانين والإجراءات والتدابير المتفق والمتعارف عليها، فيما يخص مواكبة عملية التكوين .

3-معايير الدقة: وهي العملية التي تهدف إلى ضبط وتقدير النتائج والأهداف المحددة، وهذه العملية علاقة تكاملية وعكسية أي المقارنة بين النتائج المتحصل عليها من هذا التكوين، وما تم التسطير له من خلال وضع الاستراتيجيات والخطط وتوفير كل الإمكانيات المادية والبشرية من أجل بلوغ الهدف¹.

4- معايير الفعالية: ويتم التركيز من خلال هذا التقييم على المقارنة بين النتائج المحققة على أرض الواقع، والأهداف المسطرة سابقا، ويهتم هذا المعيار في تقييم الفعالية بالجوانب النوعية على الجوانب الكمية، لأنه لا نستطيع تحديد ها وضبطها بأرقام ثابتة ومحددة بدقة، مما يصعب تحويل أهداف المشروعات العامة إلى مؤشرات كمية².

5-معايير التجانس: ويتم في هذا المعيار البحث عن تقدير اقل او أكثر توافق وتجانس موجود ما بين :

-العناصر الداخلية في نظام التكوين(الأهداف، الطرق،التسيير، المناهج.....)

-نظام التكوين والعناصر الأخرى للنسق الذي ينتمي إليه .

¹ عبد الكريم عيادي، مرجع سابق، ص90.

² علي خليفة الكواري، دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية:مدخل إلى دراسة كفاءة أداء المشروعات العامة في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1981، ص125.

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

6-معايير الفرصة المناسبة : وهذا من خلال معرفة ودراسة أن القرارات المتخذة كانت في وقتها المناسب ،مما يعكس ان هناك علاقة اتصال من خلال البيئة الخارجية وعملية المخرجات ،وأن هناك استجابة سريعة للمتطلبات والانشغالات .

خلاصة الفصل الثاني :

تما التطرق في هذا الفصل الثاني لبرامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة التي تلعب دورا أساسيا في عملية رفع من أداء رؤساء المجالس الشعبية المنتخبة من خلال البرامج والندوات والملتقيات التي تعقد .

وكما تعتبر البرامج التكوينية الرسمية المقننة حسب ما جاء في قانون 10-11 المتعلق بالبلدية والتي تجسدت في الدورات سنة 2008 وأكتوبر 2014 ومارس 2018 التي كانت عقب كل انتخابات محلية ،وهذا من أجل تأطير الأميار وتكوينهم في مجال الإدارة المحلية ،والصفقات العمومية وفي إطار تقريب الإدارة المواطن ودفع عجلة التنمية المحلية على المستوى اللامركزية الإدارية ،ومواكبة رؤساء المجالس الشعبية البلدية للعصرنة الإدارية خاصة في مجال رقمنة الوثائق وتجسيد الديمقراطية التشاركية، وكما يلعب المجلس الشعبي الولائي دورا مهما في إطار تعزيز التنمية المحلية وحلقة الوصل ما بين البلديات ،رغم أن قوانين الولاية المتعاقبة لم تنص على تكوين رؤساء المجالس الشعبية الولائية.

ونستنتج أن برامج التكوين المساعدة والتي تتمثل في الأحزاب السياسية والمعاهد والمؤسسات الدولية والتي تعمل على تكوين وتطوير قدرات ممثليهم في المجالس المحلية الشعبية المنتخبة وتأهيل المورد البشري في العمل السياسي ،ونلاحظ أن المؤسسات والمعاهد الدولية تدعم

الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء

إطارت الأحزاب بالأفكار والبرامج التنموية في إطار نقل الخبرات والتعاون الدولي من خلال الملتقيات والمؤتمرات التي تعقدها هذه الأخيرة .

وتما التطرق إلى محددات تقييم الأداء في الإدارة المحلية من خلال معرفة تقييم الأداء وأهمية ومبرراته ،وكذلك اثر المقاربة المرجعية الداخلية والخارجية في قياس أداء الإدارة المحلية والمزايا الناتجة عليها .

الفصل الثالث

أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية

المنتخبة دراسة حالة (بلدية أميه ونسه - بلدية حاسي خليفة -

بلدية تغزوت)

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة دراسة حالة (بلدية أميه ونسه- بلدية حاسي خليفة -بلدية تغزوت)

بعد تطرقنا في الفصل الأول للإطار المفاهيمي لعملية التكوين وهذا من خلال معرفة التكوين وأهمية وفوائده ومبادئه، والتعرف عن المجالس المحلية المنتخبة، وقد تناولنا في الفصل الثاني برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء في الإدارة المحلية، وهذا من خلال دراسة برامج التكوين الرسمية وبرامج التكوين المساعدة التي تساعد في الرفع من مستوى أداء رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة ومعايير تقييم الأداء في الإدارة المحلية التي من خلالها نستطيع تقييم أدائهم وأعمالهم

وفي الفصل الثالث سوف نقوم بدراسة أثر برامج تكوين في تقييم أداء رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة من خلال دراسة ميدانية لكل من رؤساء بلديات اميه ونسه وتغزوت كنموذج .

المبحث الأول: البيانات الشخصية للرؤساء البلديات الثلاثة(اميه ونسه-حاسي خليفة -تغزوت)
من خلال هذا المبحث سيتم التعرف المعلومات الشخصية العامة للرؤساء البلديات الثلاثة على مستوى ولاية الوادي للمعرفة السن والمستوى التعليمي والوظيفة قبل الترشح والانتماءات السياسية

المطلب الأول: رئيس المجلس الشعبي لبلدية أميه ونسه¹:* إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية أميه ونسه ذو مستوى جامعي، وتم إنتخابه كرئيس بلدية في الانتخابات المحلية للمجالس الشعبية البلدية والولائية بتاريخ: 23 نوفمبر 2017 للعهد الثانية .

¹ مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية أميه ونسه / بوبكر كعلة يوم 2018/05/10، في مكتبه، على الساعة 9:00 صباحا .

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس

المحلية المنتخبة

* يعتبر بوبكر كعلة رئيس المجلس الشعبي البلدي من مستخدمي سلك التعليم في الطور المتوسط قبل الدخول في سباق الترشيحات ، وخبرته المهنية فاقت عشرة سنوات ، واما إعادة إنتخابه للعهد الثانية على التوالي كرئيس للمجلس الشعبي البلدي بعد انتخابات 29 نوفمبر 2012 .

* وتم ترشيحه الانتخابات المحلية ضمن حزب جبهة التحرير الوطني FLN في للقسم بلدية اميه ونسة .

* كما يعد المنتخب المعاد انتخابه للمرة الثانية أكثر تحكما في تقنيات التسيير المحلي على مستوى بلديته.

المطلب الثاني: رئيس المجلس الشعبي لبلدية حاسي خليفة¹ :

يمكننا من خلال هذا المطلب معرفة المعلومات الشخصية لرئيس المجلس الشعبي البلدي لحاسي خليفة والتي تتعلق بالبيانات التالية :

* رئيس المجلس الشعبي البلدي لحاسي خليفة يعد من خريج الجامعة الجزائرية ، وتم إنتخاب السيد : محرز ونيسي كرئيس للمجلس الشعبي للبلدية حاسي خليفة في الانتخابات المحلية الأخيرة التي تمت بتاريخ : 23 نوفمبر 2017.

* يعتبر السيد : محرز ونيسي من موظفي قطاع التربية والتعليم كمدير مدرسة قبل انتخابه كرئيس للبلدية ، وممارسته في هذا المنصب تتجاوز أكثر من عشرة سنوات كخبرة مهنية .

* ويعد رئيس المجلس الشعبي للبلدية حاسي خليفة كأول عهدة انتخابية خلال الانتخابات المحلية الأخيرة ، واما الوصول لرئاسة ضمن قائمة حزب جبهة التحرير الوطني .

* وكما يعد الرئيس المنتخب للمرة الثانية أكثر تحكما في تقنيات التسيير المحلي على مستوى البلدية التي يشرف على تسييرها .

المطلب الثالث: رئيس المجلس الشعبي لبلدية تغزوت² :

¹ مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي خليفة / محرز ونيسي يوم 14/05/2018 ، في مكتبه ، على الساعة 11:00 صباحا .

² مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تغزوت/تريكي أحمد يوم 13/05/2018 في مكتبه ، على الساعة 10:00 صباحا .

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق للمعلومات والبيانات الشخصية العامة للرئيس المجلس الشعبي للبلدية تغزوت من خلال النقاط التالية :

*يعد السيد :تريكي أحمد كرئيس المجلس الشعبي البلدي تغزوت ،ويعد المستوى التعليمي له من خريج الجامعة الجزائرية ،وتما انتخاب هذا الأخير كرئيس المجلس الشعبي البلدي خلال الانتخابات الأخيرة للمجالس الشعبية المحلية البلدية والولائية التي أجريت بتاريخ :23نوفمبر 2017 .

*رئيس المجلس الشعبي للبلدية تغزوت السيد :تريكي أحمد يعد من إطارات مديرية التجارة بولاية إيليزي قبل تقلده إلى رئاسة البلدية ،وخبرته المهنية في منصبه السابق تجاوزت عشرة سنوات من العمل .

*وتعتبر العهدة الانتخابية الأولى للرئيس البلدية السيد :تريكي أحمد ،وهذا من خلال الانتخابات المحلية الأخيرة ،وتم ترشيحه ضمن قائمة حزب جبهة المستقبل على مستوى قائمة بلدية تغزوت .
*وكما يعد المنتخب المحلي المعاد انتخابه للعهد الثانية أكثر تحكما في التسيير المحلي على مستوى البلدية وهذا نظرا لخبرته وتجاربه المهنية.

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

المبحث الثاني: تحليل برامج التكوين الموجهة لرؤساء البلديات

سنناول في هذا المبحث الثاني على تحليل ومعرفة واقع المشاركة في البرامج التكوينية من طرف رؤساء المجالس الشعبية المنتخبة ،وتقييم برامج التكوين وتقويم الأداء ،بالإضافة إلى معايير الفحص التدقيقي للتكوين .

المطلب الأول: المشاركة في البرامج التكوينية .

يمكننا من خلال هذا المطلب معرفة عدد الدورات التكوينية وطبيعتها والجهات المشرفة على تنظيمها وأهدافها ومدى المساهمة في إعداد البرامج وفق النقاط التالية :

***المشاركة في دورة تكوينية :**

المشاركة في دورة تكوينية		رؤساء البلديات
لا	نعم	
	X	أميه ونسة
	X	حاسي خليفة
	X	تغزوت

- من خلال الجدول نلاحظ أن كل رؤساء البلديات الثلاثة قاموا بالمشاركة في الدورات التكوينية دون امتناع وأرفض لها .

- نستنتج أن نسبة التكوين للرؤساء المجالس المنتخبة المحلية جيدة مما يوحي بأهمية لبرامج التكوينية في تحسين أدائهم خلال ممارسة عهدتهم الانتخابية على مستوى بلدياتهم .

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

* عدد الدورات التكوينية :

عدد الدورات التكوينية			رؤساء البلديات
شارك أكثر من مرتين	شارك مرتين	مرة واحدة	
04			بلدية أميه ونسة
		01	بلدية حاسي خليفة
		01	بلدية تغزوت

من الجدول يتضح لنا ان رئيس بلدية شارك في أكثر من دورتين تكوينيتين ،بينما البقية شاركوا في دورة تكوينية واحدة .

ويمكن تحليل ذلك بان رئيس المجلس الشعبي لبلدية أميه ونسة شارك فيد دورتين تكوينيتين رسميتين 2014 و2018 ودورتين من طرف الجهات المساعدة من طرف الحزب ،وأخرى دولية (الصين الشعبية) في إطار تبادل الخبرات والتجارب بين المنتخبين المحليين والوطنيين ،بينما رئيسي بلديتي حاسي خليفة وتغزوت شارك في الدورة الأخيرة المنظمة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية .

* مكان إجراء الدورات التكوينية :

مكان التكوين		رؤساء البلديات
خارج الوطن	داخل الوطن	
01	03	أميه ونسة
	01	حاسي خليفة
	01	تغزوت

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

-نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الدورات التكوينية كانت داخل الوطن، إلا رئيس بلدية واحد أجرى دورة تكوينية خارج الوطن مما يوضح قلة التعاون والتنسيق على المستوى الدولي في مجال التأطير .

*تنظيم التشكيلة السياسية لدورات تكوينية لفائدة رؤساء بلدياتها:

تنظيم الأحزاب السياسية لدورات تكوينية لفائدة رؤساء بلدياتها		رؤساء البلديات
لا	نعم	
	X	اميه ونسة
	X	حاسي خليفة
X		تغزوت

-حسب الجدول يتبين رئيسي بلديتي أميه ونسة وحاسي خليفة خضعوا لدورة تكوينية من طرف التشكيلة السياسية التي ينتمون إليها ، بينما رئيس بلدية تغزوت لم يخضع لدورة تكوينية من طرف التشكيلة السياسية التي ينتمي إليها.

*الاستفادة من التكوين :

الاستفادة من التكوين			رؤساء البلديات
إطار سياسية الحزب	إستراتيجية وطنية من وزارة الداخلية	رغبة أو اقتراح شخصي	
	X		اميه ونسة
	X		حاسي خليفة
	X		تغزوت

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

-نلاحظ من خلال الجدول التالي إن الاستفادة من التكوين لرؤساء البلديات كانت بناء من إستراتيجية وطنية من وزارة الداخلية والجماعات المحلية، ونستنتج انعدام كلي للتكوين بناء على رغبة أو اقتراح شخصي أو في إطار سياسية الحزب.

*أهداف التكوين :

أهداف التكوين	رؤساء البلديات
تحسين المستوى-دفع المنتخبين للتحكم أكثر في التسيير	أميه ونسة
-التحكم أكثر في آليات تسيير البلدية -الإطلاع على مختلف المقاييس الخاصة بالتسيير تقاديا للوقوع في أخطاء التسيير	حاسي خليفة
-التكوين الإداري ليصبح رئيس البلدية على إطلاع وذو دراية بكل الوثائق ومهام مصالح البلدية	تغزوت

-نستنتج من خلال الجدول أن أهداف التكوين حسب رأي رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة تتركز حول :التحكم أكثر في آليات التسيير والمزيد الاطلاع على القوانين والرفع من أداء رؤساء البلديات .

*الإطلاع على محتوى البرنامج التكويني :

الإطلاع على محتوى البرنامج التكويني		رؤساء البلديات
لا	نعم	
	X	أميه ونسة
	X	حاسي خليفة
	X	تغزوت

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

-نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب رؤساء المجالس الشعبية البلدية تم الإطلاع على محتوى البرنامج التكويني مما يساعدهم في وضوح الصورة والشفافية في وضع البرامج من قبل السلطة المركزية .

*استشارة رؤساء المجالس الشعبية المحلية أثناء صياغة وإعداد برنامج التكوين :

المساهمة في صياغة وإعداد برنامج التكوين		رؤساء البلديات
لا	نعم	
X		أميه ونسة
X		حاسي خليفة
X		تغزوت

-يتضح من خلال الجدول لم يتم استشارة رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة في صياغة وإعداد بنود ومواضيع برامج التكوين ،وهذا باعتبار السلطات المختصة اعتمدت على الخبراء و أطارت الدولة المختصين .

المطلب الثاني: تقييم التكوين وتقييم الأداء .

-سنتناول في هذا المطلب وجهة نظر رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة حول مدى تحقيق برامج التكوين الأهداف المرجوة ،ومدى قانونية ومسؤولية التكوين ومدى تأثير النظام الانتخابي الجزائري على اتخاذ القرار باستقلالية والأساليب التكوين المتبعة ،وتقييم محتوى الدورات التكوينية.

*تحقيق التكوين الأهداف المرجوة :

تحقيق التكوين الأهداف المرجوة			رؤساء البلديات
اقل من المتوقع	متوسط	بشكل كامل	
	X		أميه ونسة

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

		X	حاسي خليفة
		X	تغزوت

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب رؤساء المجالس المحلية المنتخبة يرون أن التكوين حقق الأهداف المحددة بشكل كامل مما يوضح مدى كفاءة القائمين على التكوين في معرفة الاحتياجات

عدد الدورات التكوينية		رؤساء البلديات
التعليل	لا	كافي
تحتاج دورات أكثر	X	أميه ونسة
يجب أن تكون الدورات متكررة ومنفصلة حتى تواكب بعض المشاكل الحاصلة في الميدان	X	حاسي خليفة
/////	X	تغزوت

التكوينية والتنسيق بين السلطة المركزية واللامركزية في رسم هذه الأهداف.

*مدى الرضاء أو الاقتناع عن طريقة التكوين :

مدى الرضاء والاقتناع عن طريقة التكوين		رؤساء البلديات
لا	نعم	
	X	أميه ونسة
	X	حاسي خليفة
	X	تغزوت

نستنتج من خلال الجدول التالي أن نسبة الاقتناع بطريقة التكوين كلية من طرف رؤساء البلديات مما يفسر قدرة الجهات الرسمية في أعداد برامج التكوين والإطارات المكونة المشرفة عليه، والوصول إلى مبتغى رؤساء المجالس الشعبية المنتخبة

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

* عدد الدورات التكوينية :

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الدورات التكوينية حسب رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة لم تكن كافية العدد وهذا مقارنة بحجم المشاكل والعراقيل التي تواجههم أثناء ممارسة عملهم، ويطالبون بأن تكون الدورات بعدد أكثر من المسطر من قبل الجهات الرسمية .

* أهمية التكوين :

أهمية التكوين		رؤساء البلديات
واجب على المنتخب الخضوع له	حق للمنتخب يكتسبه بمجرد انتخابه	
	X	أمية ونسة
	X	حاسي خليفة
	X	تغزوت

نستنتج من خلال الجدول التالي أن التكوين يعتبر كحق للمنتخب يكتسبه بمجرد انتخابه باعتباره له دور فعال ومهم في تحسين مستواهم أثناء ممارسة صلاحيتهم المخولة لهم، ولا يمكن تحقيق تنمية محلية ناجحة بدون تكوين لاحق للرئيس المجلس الشعبي البلدي منذ توليه المنصب، باعتبار أن طرق التسيير المحلي تختلف عن أشكال الوظائف الأخرى.

* مسؤولية التكوين :

مسؤولية التكوين		رؤساء البلديات
الأحزاب السياسية والمجتمع المدني	السلطة المركزية	
X	X	أمية ونسة
X	X	حاسي خليفة
	X	تغزوت

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

-نلاحظ من خلال الجدول أن مسؤولية التكوين تقع على عاتق كل من السلطة المركزية والأحزاب السياسية والمجتمع المدني، وهنا يتضح دور الفواعل الرسمية والغير الرسمية في هذا الجانب، و بحيث يغلب دور السلطة المركزية لما تتمتع به من الإمكانيات المادية والبشرية.

*تأثير المستوى التعليمي على تقييم فعالية برامج التكوين :

تأثير المستوى التعليمي على تقييم فعالية برامج التكوين		رؤساء البلديات
لا	نعم	
	X	أميه ونسة
	X	حاسي خليفة
	X	تغزوت

-من خلال الجدول التالي يتضح أن المستوى الدراسي يلعب دورا مهما في قبول وفهم لرؤساء البلديات لمحتوى برامج التكوين والمساهمة في صياغتها وبالتالي يسهل تقييمها في النهاية .

*تأثير النظام الانتخابي الجزائري على حرية استقلالية القرار المحلي :

تأثير النظام الانتخابي الجزائري على حرية استقلالية القرار المحلي		رؤساء البلديات
لا	نعم	
	X	أميه ونسة
	X	حاسي خليفة
	X	تغزوت

-نستنتج من خلال الجدول التالي أن النظام الانتخابي الجزائري يشجع رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة على حرية اتخاذ واستقلالية القرار المحلي، مما يكرس دور الإدارة اللامركزية

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

في تسيير شؤونها المحلية، والاستجابة للمتطلبات البيئية الخارجية بسرعة دون الرجوع إلى المركز في اتخاذ القرارات.

*مكان إجراء الدورات التكوينية :

مكان إجراء الدورات التكوينية				رؤساء البلديات
خارج الوطن	جامعة التكوين المتواصل	مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم	المدرسة الوطنية للإدارة	
X	X	X	X	أميه ونسة
			X	حاسي خليفة
		X		تغزوت

يتضح من خلال الجدول أن أغلب رؤساء البلديات يفضلون المدرسة الوطنية للإدارة وكذلك مركز مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم أثناء إجراء الدورات التكوينية الخاص بهم .

*طرق وأساليب التكوين المنتهجة :

طرق وأساليب التكوين المنتهجة				رؤساء البلديات
تبادل الزيارات والخبرات على المستوى المحلي أو الوطني	المناقشات العامة مع المنتخبين للتباحث حول السياسات العمومية	الرحلات العلمية	المحاضرات	
X	X	X	X	أميه ونسة

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

	X		X	حاسي خليفة
			X	تغزوت

- نلاحظ من خلال الجدول أن جل رؤساء البلديات يخضعون للطريقة المحاضرات أثناء دورات التكوين باعتبارها الطريقة الأنجح في عملية التكوين، وبصفة أقل للطريقة المناقشات العامة مع المنتخبين للتباحث حول السياسات العمومية .

*تقييم لمحتوى برامج التكوين:

تقييم لمحتوى برامج التكوين			رؤساء البلديات
دون الوسط	متوسط	جيد	
	X		أميه ونسة
		X	حاسي خليفة
		X	تغزوت

-تستنتج من خلال الجدول أن أغلب رؤساء المجالس الشعبية المنتخبة يرون أن التكوين جيد أي يستجيب للمتغيرات والتطورات الحاصلة في الإدارة المحلية الجزائرية .

*أساليب التكوين الفردية :

أساليب التكوين الفردية		رؤساء البلديات
القطاع الخاص	القطاع العام	
	X	أميه ونسة
	X	حاسي خليفة
	X	تغزوت

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

-نلاحظ من خلال الجدول أغلب رؤساء البلديات المنتخبين قد أكتسبو تكوينهم الفردي من خلال العمل في القطاع العام، وهذا يرجع العلاقة المباشرة ما بين وظائفهم السابقة والحالية المتعلقة بالإدارة المحلية، مما يساعد هم على الاستفادة من الخبرة المهنية .

- المطلب الثالث: معايير الفحص التدقيقي للتكوين .

سننترق في هذا المطلب إلى المعايير الفحص التدقيقي للتكوين التي يمكن من خلالها قياس أداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة والتي تتجسد في مايلي :

*مساهمة القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المرجوة للمواطنين :

مساهمة القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المرجوة للمواطنين			رؤساء البلديات
نعم	لا	أحيانا	
		X	أميه ونسة
X			حاسي خليفة
		X	تغزوت

-نلاحظ من خلال الجدول التالي أن رؤساء البلديتين يعتبرون أن المساهمة في القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف أو المطالب المرجوة للمواطنين أحيانا، مما يبرهن أن ليس بضرورة أن تكون القرارات المتخذة نتيجة حتمية ودقيقة عن الأهداف المحددة مسبقا .

* المقارنة بين النتائج المحققة والبرامج المخطط لها مسبقا:

المقارنة بين النتائج المحققة والبرامج المخطط لها مسبقا			رؤساء البلديات
نعم	لا	أحيانا	
X			أميه ونسة
X			حاسي خليفة
X			تغزوت

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

- نستنتج من خلال الجدول الأتي أن أغلب رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة يعتمدون على أسلوب المقارنة بين النتائج المحققة من قبل مع البرامج المخطط لها مسبقا في اتخاذ قراراتهم ،مما يتيح لهم المجال رسم سياستهم المحلية بكل نجاح ومصداقية .

*في حالة وجود مطالب شعبية تكون الاستجابة مباشرة أو بعيدة :

رؤساء البلديات			في حالة وجود مطالب شعبية تكون الاستجابة مباشرة أو بعيدة
نعم	لا	أحيانا	
		X	أميه ونسة
		X	حاسي خليفة
		X	تغزوت

- نستخلص من خلال الجدول التالي أن رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة يعتبرون معيار الفرص المناسبة أحيانا ،لأنه في حالة وجود مطالب شعبية من البيئة الخارجية لا تكون الاستجابة فورية أو بعيدة مطلقا أو عديمة ،وهذا يعكس طبيعة الظروف والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للتحقيق ذلك .

*تأثير لامركزية التسيير على اتخاذ القرارات المحلية :

رؤساء البلديات		تأثير لامركزية التسيير على اتخاذ القرارات المحلية
نعم	لا	
X		أميه ونسة
X		حاسي خليفة
X		تغزوت

-نلاحظ من خلال الجدول التالي أن أغلب رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة يؤكدون على لامركزية التسيير تعني حرية المبادرة في اتخاذ القرار المحلي .

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

*التنسيق والتعاون مع مكاتب الخبرة المتخصصة :

التنسيق والتعاون مع مكاتب الخبرة المتخصصة		رؤساء البلديات
لا	نعم	
X		أميه ونسة
	X	حاسي خليفة
	X	تغزوت

يتضح من خلال نتائج الجدول أن جل رؤساء البلديات يرون أن التنسيق مع مكاتب الخبرة المتخصصة ضروري من أجل التنسيق واتخاذ القرار السليم في إطار صياغة السياسة العامة المحلية .

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

المبحث الثالث: نتائج تحليل برامج التكوين الموجهة لرؤساء البلديات
سنتناول في المبحث أهم النتائج المترتبة عن التكوين والنتائج المترتبة بالخبرة المهنية لرؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة للبلديات الثلاثة.

المطلب الأول: نتائج مقترنة بالتكوين

من خلال هذا المطلب سنطرق لأهم النتائج الناجمة عن التكوين الذي يتلقونه رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة أثناء عهدهم الانتخابية والتي تبرز في النقاط التالية :

-نرى كل رؤساء البلديات شاركوا في دورة أفريل 2018 بعد ستة أشهر من انتخابهم المبرمجة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية دون استثناء ،مما يعمل على تحسين مستواهم المهني.

- نستنتج أن رؤساء المجالس الشعبية المنتخبة لبلديتي حاسي خليفة وتغزوت لم يشاركوا إلا في دورة تكوينية واحدة المنظمة من قبل الجهات الرسمية التي يحددها قانون البلدية :11-10 الذي نص عليه في المادة :38.39.

-نلاحظ أن أغلب الدورات التكوينية كانت داخل الوطن ،مما يوحي حرص الدولة على التكوين الداخلي بما يستجيب وتطلعات البيئة الداخلية خاصة رؤساء البلديات المنتخبون لأول عهدة .

- نرى أن الأحزاب السياسية خاصة المنتخبان حزب جبهة التحرير الوطني تمت مشاركتهم في دورات تكوينية لفائدة رؤساء بلديتها وهذا يؤكد حرص الحزب على تكوين وتأطير منتخبهم أثناء معالجة مشاكل التنمية المحلية أثناء التسيير المحلي .

-نستنتج أن رؤساء البلديات الثلاثة تمت استفادتهم من برامج التكوين بناء على إستراتيجية وطنية من وزارة الداخلية مما يؤكد حرص الجهات الرسمية في تأهيل المورد البشري عكس ما نلاحظه من طرف الجهات الأخرى كالأحزاب السياسية مثلا.

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

- نرى أن أغلب رؤساء المجالس الشعبية المنتخبة يؤكدون على أن أهداف التكوين تتمثل في: تحسين المستوى، والتحكم في آليات التسيير المحلي ومعرفة النصوص القانونية .
- نجد أن رؤساء البلديات الثلاثة تما إطلاعهم على محتوى البرنامج التكويني مما يكرس روح التنسيق ما بين الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية .
- المساهمة في صياغة وإعداد برنامج التكوين شبه معدومة من طرف رؤساء المجالس المنتخبة، مما يوحي بمحدودية قدراتهم وكفاءتهم ،ويجب تداركه من خلال التكوين للتحسين من أدائهم .
- نرى أن أغلب رؤساء البلديات يقرون أن دورات التكوين الأهداف المرجوة مما يبين وجود تنسيق ما بين الفواعل المركزية واللامركزية في رسم القرار المحلي .
- هناك رضاء شبه كلي عن طريقة التكوين المنتهجة في تحسين الأداء ،مما يعكس إيجابية التكوين في تحقيق أهدافه المحددة .
- نلاحظ عدم اقتناع بعدد الدورات التكوينية ،يؤكدون على أن غير كافية ويجب الرفع من عددها ، أن تواكب التطورات والمتغيرات الحاصلة الميدان .
- ينظر كل من رؤساء البلديات الثلاثة أن أهمية التكوين في إنه حق يكتسبه رئيس البلدية بمجرد انتخابه مما يعكس أهمية التكوين في نظرهم .ودوره في تعزيز من معارفهم وفعاليتهم .
- يؤكدون معظم رؤساء المجالس الشعبية المحلية أن مسؤولية التكوين تقع على عاتق السلطة المركزية مما يعزز العلاقة مع السلطة اللامركزية ،وكذلك الفواعل الغير الرسمية التي تتمثل في الأحزاب السياسية والمجتمع المدني باعتبارهما شريك في التنمية المحلية بما يعرف بالديمقراطية التشاركية.

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

- نجد أن رؤساء البلديات يعتبرون المستوى الدراسي للرئيس المنتخب دور فعال في قبول وفهم المنتخب المحلي للبرامج التكوين والمساهمة في صياغة وإعدادها، وبالتالي يسهل عملية تقييمها، وله دور فعال في زيادة فاعلية رئيس البلدية، وهذا من خلال فهم محيط المداخلات البيئية وتسعده على الاستجابة للانشغالات ومتطلبات المواطن .
- نستنتج أن النظام الانتخابي الجزائري يشجع رؤساء البلديات على اتخاذ واستقلالية القرار المحلي، مما يوسع من صلاحية الإدارة اللامركزية وتشجيعها في تجسيد التنمية المحلية .
- نستخلص أن جل الرؤساء المجالس يفضلون التكوين في المدرسة الوطنية للإدارة ومركز مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، نظرا لتوفرها على الإمكانيات المادية والبشرية المؤهلة وعلاقتها بواقع التنمية المحلية .
- نستنتج أن رؤساء البلديات يرون أن أساليب المحاضرات والمناقشات العامة مع المنتخبين للتباحث حول السياسات العمومية أفضل وسيلة مما تمكنهم من الاستفادة أكثر وتزيد من معارفهم، وتبادل التجارب والخبرات في التسيير المحلي .
- نرى أن معظم رؤساء البلديات يعتبرون محتوى الدورات التكوينية جيد، ويحقق رضاهم مما يؤكد قدرة السلطة المركزية في توفير الإطارات والكفاءات المؤهلة للتأطيرهم .
- نجد أن أسلوب التكوين الفردية التي تم تكوينهم النضالي فيها معظمها في القطاع العام بحكم أن جل الرؤساء الثلاثة من مستخدمي قطاع العام، وهذا ما يساعدهم في التسيير المحلي .
- نرى أن رؤساء بلديتي أمية ونسة وتغزوت يعتبرون مساهمة القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف أو المطالب المرجوة للمواطنين أحيانا مما يؤكد بعدم حتميتها دوما.

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

- نصل أن أغلب رؤساء المجالس المنتخبة يعتمدون على المقارنة بين النتائج المحققة مع البرامج المخطط لها مسبقا في اتخاذ قراراتهم مما يكرس عملية التخطيط المسبق في صنع السياسات المحلية .

- نرى أن معيار الفرص المناسبة في طريقة التعامل المطالب الشعبية في الاستجابة الفورية أو البعدية ليس دائما ، وإنما حسب المتغيرات وحجم المشاكل وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية .

- نجد أن لامركزية التسيير تؤثر على اتخاذ القرار المحلي نتيجة لوجود جملة من النصوص القانونية المقيدة من خلال مصادقة السلطة الوصايا على العديد من المداولات والميزانيات والمقررات .

- نلاحظ أن خاصة رؤساء البلديات الجدد يعتمدون على الخبرة المتخصصة من أجل التنسيق واتخاذ القرار السليم ، وهذا نظرا لقلة تجاربهم وجهلهم للقوانين والتسيير المحلي .

المطلب الثاني: نتائج مقترنة بالخبرة المهنية .

سنتناول في هذا المطلب النتائج المرتبطة بالخبرة المهنية للرؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة الثلاثة والتي تتمثل في النتائج التالية :

* نستنتج أن رؤساء البلديات لكل من بلدية أمية ونسة ، حاسي ، خليفة وتغزوت يشتركون في نفس الخبرة مهنية التي تفوق عشرة سنوات من الخدمة

* نجد أن رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة مستوى جامعي لتوفرهم القدرات العلمية اللازم التي تساعدهم في فهم البرامج التكوينية بالإضافة إلى السهولة في التعامل مع المشاكل والمتطلبات من طرف الجبهة الشعبية .

* نلاحظ أن رئيس المجلس الشعبي البلدية للبلدية أمية ونسة المنتخب للعهدة الانتخابية الثانية

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

على التوالي من بين رؤساء البلديات الثلاثة مما يعزز من خبرته المهنية في ممارسة مهامه في التسيير المحلي ويتضح من خلال التالية :

-المشاركة في أربعة دورات تكوينية من بينها دورتين على المستوى المركزي : 2014-2018 .
بالإضافة إلى دورتين على في إطار برامج التكوين المساعدة من طرف الحزب المنتمي إليه وأخرى في المستوى الدولي في دولة الصين الشعبية 2016 في إطار التوأمة وتبادل الخبرات بين الدولتين تحت إطار حزب جبهة التحرير الوطني ،هذا مايو ضح دور الخبرة المكتسبة التي لها انعكاس إيجابي في إيجاد الحلول وتكريس التنمية المحلية في التسيير المحلي للبلدية .
-كما يعتبر أن دورة واحدة من قبل السلطة المركزية غير كافية خلال العهدة الانتخابية ،يؤكد يجب أن تكون الدورات التكوينية بصفة دورية حتى يتمكن رؤساء المجالس المحلية المنتخبة من رفع من كفاءتهم أثناء ممارسة مهامهم وتحقيق التنمية المحلية .

- نستنتج أن رئيس المجلس الشعبي للبلدية أميه ونسه أن جميع الطرق والأساليب قد تم الاستفادة منها :المحاضرات ،والرحلات العلمية والمناقشات مع المنتخبين للتباحث حول السياسات العمومية ،وتبادل الزيارات والخبرات على المستوى المحلي والوطني ،هذا له انعكاس ايجابي على فعالية ونتائج برامج التكوين المسطرة.

-كما نجد أنه يؤكد على أنه ليس بالضرورة الاعتماد دائما إلى لمكاتب الخبرة المتخصصة من أجل التنسيق واتخاذ القرارات بصورة سليمة ،مما يؤكد الاتصال بالطبقة الشعبية لمعرفة احتياجاتها ومتطلباتها بحكم الطابع الجغرافي والعادات والتقاليد التي تتحكم فيها .

هذا يؤكد بضرورة على الدور المهم الذي تلعبه الخبرة المهنية للرؤساء البلديات في تسريع عملية التنمية المحلية والاستجابة للمتطلبات البيئية الخارجية .

خلاصة الفصل الثالث :

الفصل الثالث: أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة

نستخلص من خلال تناولنا للفصل الثالث الذي تما فيه الوقوف على الدراسة الميدانية أثر برامج التكوين في تقييم أداء رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة لثلاثة رؤساء بلديات على مستوى ولاية الوادي من بينهم رئيس بلدية أمية ونسة وحاسي خليفة وتغزوت وهذ من خلال معرف البيانات والمعلومات الشخصية بصورة واضحة على كل رئيس مجلس شعبي بلدي .

وتما التطرق إلى تحليل الاستثمار الخاصة برؤساء البلديات الثلاثة والتي تحمل إيجابات واضحة ودقيقة من خلال معرفة مدى المشاركة في البرامج التكوينية ،وهذا من خلال معرفة عددها ومحتوها والجهات التي أشرفت على تنظيمها واحتضانها والأهداف المترتبة عنها .

وتمت معرفة تقييم التكوين وتقييم الأداء في وجهة نظر رؤساء البلديات من خلال درجة الرضاء عن البرامج وعدد هاته الدورات ،وعلى عاتق من تقع مسؤولية التكوين وطرق وأساليب المتبعة في التأطير .

ومعرفة معايير الفحص التدقيقي للتكوين وأثرها على تكوين رؤساء البلديات من خلال التطرق إلى معيار الفعالية والملائمة والدقة الرص المناسبة في معالجة المشاكل ومتطلبات البيئة الشعبية بمختلف أشكالها .

وكما تطرق في الأخير إلى الوقوف على أهم النتائج المترتبة على التكوين سواء المرتبطة بالتكوين نفسه أو عن طريق نتائج المقترنة بالخبرة المهنية المكتسبة من قبل .

الخاتمة

خاتمة

وقد توصلنا خلال بحثنا هذا إلى النتائج التالية :

- التكوين الإداري الجيد له انعكاس إيجابي على رؤساء المجالس المحلية المنتخبة خاصة في إطار الديمقراطية المحلية والتسيير الجوارى.
 - وجود رؤساء مجالس محلية لها شهادات علمية أثناء عملية التكوين ينعكس إيجابيا على مستوى وأداء رؤساء البلديات في فهم القوانين وبرامج التنمية المحلية .
 - أساليب المحاضرات وتبادل المناقشات المتبعة أثناء عملية تلقين برامج التكوين ومفيدة لرؤساء البلديات .
 - نستنتج أن المستوى الدراسي للرؤساء البلديات له انعكاس إيجابي على تفهم واستيعاب برامج التكوين .
 - تنظيم المبادرات المتعلقة ببرامج التكوين تكون في الغالب من طرف السلطة المركزية .
 - إلزام المنتخبين بالحضور للدورات التكوين خاصة من طرف السلطة المركزية يساعد في نجاح وفعالية هذه البرامج والاستفادة منها في التسيير المحلى.
- *ومن بين أهم التوصيات التي نستنتجها من خلال دراستنا هذه للرفع من أداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة يجب الاهتمام بمايلي :
- يجب توسيع مجال التعاون والتنسيق مابين رؤساء البلديات للتبادل الخبرات والتجارب فيما بينهم .

- يجب أن تكون برامج التكوين مسايرة ومواكبة للطبيعة وخصوصيات كل منطقة لكي

يكون له انعكاس إيجابي على التنمية المحلية .

- القيام بمراقبة أداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة للتقييم مدى تفعيل برامج التكوين

على أرض الواقع .

- العمل سن نصوص قانونية ضمن قانون البلدية توسع مجال التكوين وتفعيل أكثر .

قائمة المصادر

المصادر والمراجع

المصادر :

القواميس :

1- المعجم العربي الأساسي، لاروس، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1989.

القوانين :

1- المادة 92، 91، 90، 89، 88، 87، 86، 85، 93 من قانون البلدية 10/11، المتعلق بصلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلاً للدولة .

المراجع:

الكتب :

1- أحسن رابحي، الوسيط في القانون الدستوري، الجزائر، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.

2- محمد أحمد إسماعيل، الديمقراطية ودور القوى النشطة في الساحات السياسية المختلفة، الإسكندرية (مصر)، 2010.

3- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري والتنظيم الإداري، النشاط الإداري-الجزائر دار العلوم للنشر والتوزيع عنابه، 2004 .

4- سعيد بوالشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة، ج 02، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط9، 2008.

- 5- سعيد بوالشعير ،النظام السياسي الجزائري ،دراسة تحليلية لطبيعة نظام الحكم في ضوء دستوري 1963 و1973 ،ج01 الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ،07- 2013 .
- 6- عبد الرحيم محمد ،قياس الأداء :النشأة والتطور التاريخي والأهمية ،ورقة عمل مقدمة في ندوة 'قياس الأداء في المنظمات الحكومية -مدخل قائمة الإنجاز المتوازنة ،القاهرة ،فيفري 2007.
- 7- علي خليفة الكواري ،دور المشروعات العامة في التنمية الاقتصادية :مدخل إلى دراسة كفاءة أداء المشروعات العامة في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط ،المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ،الكويت ،1981.
- 8- عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ط1،الأردن ،دار وائل للنشر والتوزيع.

الرسائل الجامعية :

- 1- الامين بوشليق ،دور التكوين في تحسين أداء العاملين "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار ENTP من إلى 2014"،ماستر،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2014-2015 .
- 2- هشام فوزي دباس العبادي،وليد عباس جبر الدعيمي ،دورالمقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (التكلفة) ،جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد ،العدد:16،مركز دراسات الكوفة.
- 3- وهيبه برازه ،استقلال الجماعات المحلية في النظام القانوني الجزائري ،اطروحة لنيل درجة الدكتوراه ،جامعة ميلود معمري تيزي وزو ،2017 .
- 4- لطيفة عشاب ،النظام القانوني للبلدية في الجزائر،ماستر،قسم الحقوق كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2012-2013 .
- 5- مسغوني منى ،تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قي الجزائر ،أطروحة دكتوراه ،قسم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،الجزائر ،2013.

- 6- نورالدين مريني ،دور التكوين في تحسين أداء الموظفين- دراسة ميدانية بلدية الجلفة ،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،جامعة الجلفة ،2017.
- 7- سمير محمد عبد الوهاب ،المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات الإقليمية في الدول العربية.الرياض ،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارة نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ،نوفمبر 2009.
- 8- علي زروال ،عبد الحق محاد ،النظام القانوني للمنتخب المحلي بالجزائر ،شهادة ماستر ،جامعة الجيلالي بونعامة ،خميس مليانة،2016-2017.
- 9- محمود بوقطف ،التكوين أثناء القمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور- خنشلة ،رسالة ماجستير ،جامعة محمد خيضر بسكرة - 2013-2014 .
- 10- عبد الفتاح حلواجي ، التمثيل السياسي المحلي في الجزائر الإطار الدال والممارسة الميدانية دراسة ميدانية بولاية الوادي للعهد الانتخابية 2007-2012 ،شهادة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة الجزائر 03 ، 2012-2013.
- 11- عبد الكريم عيادي ،اثر تكوين المنتخبين المحليين في ترقية أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر -دراسة حالة بلدية ورقلة،رسالة ماجستير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2015-2016 .

المجلات والدوريات والملتقيات:

- 1- احمد السيد الدقن ،المقارنة المرجعية وأهميتها للإدارة المحلية العربية ، مقال ،دار ناشري للنشر الالكتروني ،31مارس 2015
- 2- إبراهيمي عبد الله حميدة المختار ،دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية ،مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة بسكرة ،الجزائر العدد 07،فيفري ،2005.
- 3- زهراء ، الشروع في تكوين رؤساء البلديات والمنتخبين بمختلف الولايات ، جريدة الشعب ، 2014/11/15 .

- 4- ساحلي يدعو إلى "تعزيز الحوار" مع الشركاء الاجتماعيين للتكفل بانشغالات الجبهة الاجتماعية ، وكالة الأنباء الجزائرية تم التصفح يوم: 03 مارس 2018
- 5- علي مسعودي ، الآفان يشرع في عقد ندوة فكرية من ولاية ورقلة، صوت الأحرار، 2014/02/09.
- 6- صالح بلاسكة ، نورالدين مزياني ، مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة وتقييم أداء المؤسسات ،دراسة مقارنة شركتي الحضنة /المراعي،الجزائر ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد04،ديسمبر 2013جامعة 20 اوت 1955سكيكدة .

المواقع والمنتديات الالكترونية :

- 1-، www.elmouradia.dz/arabe/discoursara/2008/07/htm/d260708.htm ،
افتتاح لقاء رؤساء المجالس الشعبية البلدية.
- 2- www.hmsalgeria.net/portal/activites_r/setif/3473.html،المنتخبين المحليين في يوم دراسي ،سطيف . <https://ar-wikepeida.org/wik> ، المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية ،زيارة الموقع في 2018/03/06.
- 3- هود محمد قباص ،المعهد الديمقراطي الأمريكي (NDI) الأهداف والسياسات، المعهد المصري لدراسات . <https://eipss-eg.org/>
- 4- <https://www.djazairess.com/elitihad/83714>
- 5- موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية / www.interieur.gov.dz .
- 6- الأمين العام لوزارة الداخلية يفتح أول دورة تكوينية لصالح رؤساء المجالس الشعبية الولائية www.aps.dz بسطيف ،وكالة الأنباء الجزائرية ،
- 7- شريف عابد، المعهد الديمقراطي الأمريكي ومناضلي الأرسيدي ،جريدة الفجر ، نشرت <https://www.djazairess.com/alfadjr/219562> 2012/07/14

المقابلات :

- 1- مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية أميه ونسة / بوبكر كعلة، في مكتبه، يوم 2018/05/10 .
- 2- مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حاسي خليفة / محرز ونيسي، في مكتبه، يوم 2018/05/14 .
- 3- مقابلة مع رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية تغزوت/ تريكي أحمد، في مكتبه، يوم 2018/05/13 .

الملاحق

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

استمارة دور التكوين في تحسين أداء رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة دراسة ميدانية

تحية طيبة ،وبعد :

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة راجيا منكم التعاون معنا في تعبئة الاستمارة المرفق ، ونعلمكم أن نتائج هذا الاستمارة سوف تستخدم لغرض دراسة أكاديمية علمية ضمن إطار متطلبات استكمال مشروع البحث لنيل شهادة الماستر . كل ما نرجوه من سيادتكم الموقرة الإجابة عن الأسئلة دون تحفظ وبكل موضوعية بغرض التمكن من تقييم التكوين وتقييم الأداء ضمن نطاق الإدارة المحلية .

توجيهات :

يرجى من سيادتكم إتباع التعليمات الآتية :

1- وضع الرمز (x) مكان الإجابة المناسبة .

2- في الاستمارة سوف تجدون أسئلة مباشرة ،ويرجى منكم الإجابة بدقة عليها التعريف الإجرائي للتكوين "مجموعة النشاطات المنظمة الموجهة للمنتخبين المحليين على مستوى الإدارة الإقليمية الجزائرية ،والتي تستهدف إحداث تغييرات سلوكية لديهم وكيفية خلق إستراتيجية تنمية شاملة تستجيب لمتطلبات البيئتين الداخلية والخارجية ،بما يمكن من تحسين الأداء وترقية العمل عبر المجالس المنتخبة وكذا مواكبتها للعصرنة وصولا للتنمية المحلية المستدامة وتحقيق الديمقراطية المحلية ."

أهداف الدراسة :

-تهدف إلى التعريف بمهام الجماعات المحلية والهيئات اللامركزية مع بيان دور التكوين ومختلف مضامينه .

-العمل على الرفع من فعالية ودور رؤساء المجالس الشعبية المحلية المنتخبة وزيادة وعيهم واهتمام بالشأن العام ما يمكنهم من هندسة أفضل للقرار على المستوى المحلي بما يستجيب وانشغالات البيئة الداخلية .

-الإلمام بمختلف الجوانب النظرية لبرامج التكوين من خلال جمع أكبر قدر من المعرفة العلمية حول الموضوع والوصول بذلك إلى رصد أهم جوانب القصور فيها ،والعمل على معالجتها من تقديم توصيات للجهات صاحبة الاختصاص .

المحور الأول:معلومات شخصية عامة :

1-السن :

2-المستوى التعليمي :متوسط ثانوي جامعي

3-تاريخ الانتخاب :

5-ما هو وظيفتك الأصلية قبل الترشح للانتخابات؟.....

6-الخبرة المهنية :أقل من 3سنوات

من 4 إلى 5سنوات

من أكثر من 10سنوات

7-هل كنت منتخبا في العهدة الانتخابية السابقة (هل أعيد إنتخابك) ؟نعم لا

8-هل تنتمي :لحزب سياسي قائمة حرة

9-هل تعتقد أن المنتخب المعاد انتخابه أكثر تحكما في تقنيات التسيير المحلي نعم لا

المحور الثاني :المشاركة في البرامج التكوينية:

10-هل شاركت في دورة تكوينية ؟ نعم لا

11- كم دورة تكوينية شاركت فيها؟ مرة مرتين أكثر كم
.....

12- هل كانت الدورة التكوينية: داخل الوطن خارج الوطن أين
.....

13- هل خضعت لدورة تكوينية من تنظيم الحزب الذي تنتمي إليه: نعم لا

14- هل إستفدت من التكوين بناء على :

رغبة أو اقتراح شخص :

إستراتيجية وطنية من وزارة الداخلية :

في إطار سياسة الحزب

15- أهداف التكوين حسب رأيك :
.....
.....

16- هل تم إطلاعك على محتوى البرنامج التكويني: لا

17- هل تمت استشارتك أثناء إعداد أو صياغة برنامج التكوين: نعم لا لا

المحور الثالث: تقييم التكوين وتقويم الأداء :

18- في اعتقادك الشخصي هل حققت دورات التكوين الأهداف المرجوة :

بشكل كامل

متوسط

اقل من المتوقع

19- هل انت راضي عن طريقة التكوين هذه ؟ نعم لا إذا كانت الإجابة ب

(لا) -علل ذلك :.....

.....

20- عدد الدورات التكوينية كاف ام لا نعم لا إذا كانت الإجابة ب (لا) -

علل ذلك :.....

.....

21- التكوين في نظرك :

حق للمنتخب يكتسبه بمجرد انتخابه :

واجب على المنتخب الخضوع له :

22- من المسؤول في نظرك عن التكوين (مسؤولية التكوين تقع على :

السلطة المركزية

الأحزاب السياسية والمجتمع المدني

23- هل تعتقد في نظرك أن المستوى الدراسي له دور هام في قبول وفهم المنتخب المحلي

لمحتوى برامج التكوين والمساهم في صياغتها وبالتالي تقييمها في النهاية :

نعم لا

24- هل تعتقد أن النظام الانتخابي الجزائري يشجع المنتخب على اتخاذ واستقلالية القرار المحلي

نعم لا

25- اي اماكن التكوين تساعدك على إجراء دورة تكوينية ؟

المدرسة الوطنية لإدارة

مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم

جامعة التكوين المتواصل

خارج الوطن

26- ماهي طرق وأساليب التكوين الجماعية التي تم استخدامها في تكوينك ؟

المحاضرات

الرحلات العلمية

المناقشات العامة مع المنتخبين للتباحث حول السياسات العمومية

تبادل الزيارات والخبرات على المستوى المحلي أو الوطني

27- ما هو تقييمك لمحتوى الدورات التكوينية ؟

جيد

متوسط

دون المتوسط

28 ما هي أساليب التكوين الفردية التي تم تكوينك النضالي فيها :

العمل في القطاع العام

العمل في القطاع الخاص

المحور الرابع: معايير الفحص التدقيقي للتكوين :

29- هل ساهمت القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف أو المطالب المرجوة للمواطنين

نعم لا أحيانا

30- هل تعتمدون على المقارنة بين النتائج المحققة ومع البرامج المخطط لها مسبقا سنويا فيما

يتخذ من قرارات ؟ نعم لا أحيانا

31- هل في حالة وجود مطالب شعبية تكون الاستجابة بصفة مباشرة أو بعدية ؟

نعم لا أحيانا

32- هل تعتقد أن لامركزية التسيير تعني حرية المبادرة في اتخاذ القرار المحلي ؟

نعم لا

33- هل يتم اللجوء لمكاتب الخبرة المتخصصة من أجل التنسيق واتخاذ القرار السليم ؟

نعم لا

شكرا جزيلاً على تعاونكم .

الفهرس

الفهرس

مقدمة:	أ-ج
<u>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لعملية التكوين</u>	07.....
المبحث الأول: التكوين: تعريفه، أهميته، فوائده.....	08.....
المطلب الأول: تعريف التكوين.....	08.....
المطلب الثاني : أهميه وفوائده.....	10.....
المطلب الثالث :أسباب ودوافع التكوين.....	14.....
<u>المبحث الثاني : المجالس المحلية المنتخبة</u>	20.....
المطلب الأول : مفهوم المجلس البلدي (المحلي).....	20.....
المطلب الثاني : صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي.....	21.....
المطلب الثالث : الإطار القانوني لتكوين المنتخبين المحليين.....	26
خلاصة الفصل الأول	29.....
<u>الفصل الثاني: برامج التكوين للمجالس المحلية المنتخبة وتقييم الأداء.....</u>	35.....
<u>المبحث الأول:برامج للتكوين الرسمية.....</u>	35.....
المطلب الأول :دورات التكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية.....	35.....
المطلب الثاني:دورة تكوين رؤساء المجالس الشعبية الولائية دورة مارس 2015..	39..
<u>المبحث الثاني:برامج التكوين المساعدة.....</u>	43.....
المطلب الأول:دور الأحزاب السياسية.....	43.....

- 48.....المطلب الثاني: دور المعاهد والمؤسسات الدولية.
- 54.....المبحث الثالث:محددات تقييم الأداء في الإدارة المحلية.
- 55.....المطلب الأول: المقارنة المرجعية (مفهومها ،أهميتها،أنواعها ،ومزاياها).
- 58.....المطلب الثاني: مراحل تطبيق المقارنة المرجعية.
- 60.....المطلب الثالث: معايير الفحص التدقيقي للتكوين.
- 62.....خلاصة الفصل الثاني.
- الفصل الثالث :أثر برامج التكوين في تقييم الأداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة
دراسة حالة (بلدية أميه ونسه - بلدية حاسي خليفة -بلدية تغزوت)
- 69.....المبحث الأول:البيانات الشخصية للرؤساء البلديات.
- 69.....المطلب الأول:رئيس المجلس الشعبي لبلدية أميه ونسة.
- 70.....المطلب الثاني:رئيس المجلس الشعبي لبلدية حاسي خليفة.
- 70.....المطلب الثالث:رئيس المجلس الشعبي لبلدية تغزوت.
- 73.....المبحث الثاني:تحليل برامج التكوين الموجهة لرؤساء البلديات.
- 73.....المطلب الأول:المشاركة في البرامج التكوينية .
- 77.....المطلب الثاني:تقييم التكوين وتقويم الأداء.
- 83.....المطلب الثالث:معايير الفحص التدقيقي للتكوين.
- 86.....المبحث الثالث: نتائج تحليل برامج التكوين الموجهة لرؤساء البلديات

86.....	المطلب الأول:نتائج مقترنة بالتكوين
89.....	المطلب الثاني:نتائج مقترنة بالخبرة المهنية
91.....	خلاصة الفصل الثالث
93.....	الخاتمة:
95.....	قائمة المصادر والمراجع:
101.....	الملاحق:
102.....	الاستمارة:
109.....	الفهرس:

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح ذلك الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء رؤساء المجالس المحلية المنتخبة بالجزائر ، بما فيها برامج التكوين الرسمية وبرامج التكوين المساعدة ، وهذا لما له من انعكاسات ايجابية على رؤساء المجالس المحلية المنتخبة خاصة في إطار الديمقراطية المحلية وتفعيل وتيرة التنمية المحلية ، وخاصة في ظل الاهتمام المتزايد للجزائر بالإدارة اللامركزية في السنوات الأخيرة ، وعلى الرغم من هذا تبقى عملية التكوين أو التأطير للرؤساء المجالس المحلية المنتخبة تتخللها العديد من العراقيل والعوائق باعتبارها حديثة العهد ، ودور المؤسسات الغير رسمية كالأحزاب السياسية دون المستوى المطلوب منها ومحدود ، وخاصة في ظل المتغيرات والتحولات التي تفرزها البيئة المحلية والخارجية

Résumé:

Cette étude vise à préciser que le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des chefs des conseils locaux élus en Algérie, y compris des programmes de formation officiels et aide à la formation, ce qui est en raison de son impact positif sur les chefs des conseils locaux élus, en particulier dans le cadre de la démocratie locale et à activer le rythme du développement local, en particulier compte tenu de l'intérêt croissant de la décentralisation de l'administration Algérie ces dernières années, bien que cela reste le processus de configuration ou de la supervision des chefs des conseils locaux élus entrecoupés de nombreux obstacles et les obstacles que récemment, et le rôle des institutions non-frais Tels que les partis politiques, sont de qualité inférieure et limitée, en particulier à la lumière des changements et des transformations générées par l'environnement local et externe

Summary:

This study aims at clarifying the role played by the training in improving the performance of the heads of the local councils elected in Algeria, including the official training programs and the training programs. This has positive implications for the elected local councilors, especially within the framework of local democracy. In light of the increasing attention of Algeria to decentralized management in recent years, and despite this remains the process of training or framing of the elected local councils, interspersed with many obstacles and obstacles as a recent, and the role of institutions not fee Such as political parties, are substandard and limited, especially in light of the changes and transformations generated by the local and external environment.